

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**SISTEMATIZACIÓN EN EL ÁREA DE COBROS PARA LA RECUPERACIÓN DE UNA  
CARTERA MOROSA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**KIMBERLY XIOMARA LÉMUS GUERRA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**Guatemala, NOVIEMBRE de 2012**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

<b>Decano</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>Secretario</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>Vocal I</b>	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
<b>Vocal II</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>Vocal III</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>Vocal IV</b>	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
<b>Vocal V</b>	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES  
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Área Matemática-Estadística</b>	Lic. Jorge Oliva Ordóñez
<b>Área de Contabilidad</b>	Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón
<b>Área de Auditoría</b>	Licda. Esperanza Roldán de Morales

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente:</b>	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
<b>Secretario:</b>	Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón
<b>Examinador:</b>	Lic. Christian Omar de León

Guatemala, 09 de marzo de 2012

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad

Respetable Licenciado:

En atención al nombramiento que se me hiciera por esa Decanatura, he procedido a asesorar el trabajo de Tesis presentado por la estudiante KIMBERLY XIOMARA LÉMUS GUERRA, le informo que después de discutir y revisar el contenido del trabajo denominado "SISTEMATIZACIÓN EN EL ÁREA DE COBROS PARA LA RECUPERACIÓN DE UNA CARTERA MOROSA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN", estimo que llena los requisitos reglamentarios.

En virtud de lo cual, recomiendo que dicho trabajo sea aceptado para que se discuta en su examen privado de tesis previo a ser investida como Contadora Pública y Auditora, en el Grado de Licenciada.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



Lic. Hellmuth Federico Pérez Ramírez

Colegiado No. CPA-2192



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

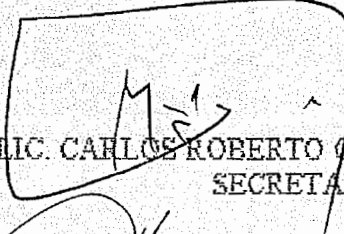
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECISIETE DE OCTUBRE DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 16-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de octubre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 188-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMATIZACIÓN EN EL ÁREA DE COBROS PARA LA RECUPERACIÓN DE UNA CARTERA MOROSA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN", que para su graduación profesional presentó la estudiante KIMBERLY XIOMARA LÉMUS GUERRA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"D Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO

Scnp.

  
Ingrid  
REVISADO



## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS Y A LA VIRGEN**

Por ser los guías y centro de mi existencia, gracias por haberme iluminado para realizar mi meta deseada.

### **A MI MADRE Y PADRE**

Ana María Guerra y Rodolfo Lémus, quien por sus palabras de aliento y consejos, me impulsaron para buscar el éxito a través del estudio y por su apoyo incondicional.

### **A MI ESPOSO E HIJA**

Manuel y Vanessa por su sacrificio, amor y comprensión, quienes son mi soporte e inspiración para buscar siempre nuestra superación.

### **A MIS HERMANOS**

Alexander, Josimar y Aury por su apoyo.

### **A MIS SOBRINOS**

Para que persistan en el estudio para alcanzar sus metas.

### **A MI ABUELITA**

Vicenta con especial cariño.

### **A MIS MAESTROS Y CATEDRÁTICOS**

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **A TODOS LOS QUE CONTRIBUYEN A LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	i
--------------------	---

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN

1.1 Breve reseña histórica de las empresas .....	1
1.2 Definición de empresa .....	1
1.3 Clasificación de las Empresas .....	3
1.3.1 Según la actividad a la que se dedican .....	3
1.3.2 Por su capital .....	4
1.3.3 Por su tamaño .....	4
1.3.4 Por su forma de constitución legal .....	5
1.3.5 Atendiendo a su naturaleza .....	5
1.3.6 Atendiendo a la función económica que desarrollan: .....	6
1.3.7 Atendiendo al elemento más importante en su organización: .....	6
1.4 Historia de las empresas de servicios de teleatención en Guatemala (Call Centers) .....	7
1.5 Definición de Empresas de Teleatención (Call Centers) .....	8
1.6 Características .....	8
1.7 Servicios que presta una empresa de teleatención .....	9
1.7.1 Atención a clientes .....	9
1.7.2 Información a clientes por medio de mensajes .....	9
1.7.3 Gestión de cobros .....	10
1.7.4 Televentas .....	12
1.7.5 Gestión de datos .....	12
1.7.6 Base de datos de mercadeo .....	12
1.7.7 Fidelización .....	12
1.7.8 Activación y reactivación de clientes .....	13

1.7.9 Mantenimiento de clientes.....	13
1.7.10 Investigación de mercados .....	14
1.7.11 Evaluación de la satisfacción de los clientes .....	14
1.8 Tecnología necesaria para el adecuado funcionamiento de una empresa de servicios de teleatención.....	14
1.8.1 Central telefónica - PBX (Private Branch Exchange).....	15
1.8.2 Integración de telefonía con computadora - CTI (Computer Telephone Integration) .....	15
1.8.3 Sistemas para control de calidad de las llamadas .....	15
1.8.4 Sistema de gestión y administración para empresas de teleatención - CMS (Call Management System).....	16
1.8.5 Sistema de reconocimiento de voz automático-IVR (Interactive Voice Response) .....	16
1.8.6 Sistemas de marcación automática .....	16
1.8.7 FAX Servidor .....	17
1.8.8 Servidor de Correos Electrónicos.....	17
1.9 Estructura Organizativa.....	17
1.9.1 Gerencia General.....	19
1.9.2 Dirección de Operaciones .....	19
1.9.3 Dirección de Administración y Finanzas .....	20
1.9.4 Dirección Comercial .....	20
1.9.5 Dirección de Recursos Humanos.....	20
1.10 Principales leyes aplicables a las empresas de servicios .....	21
1.10.1 Código de Comercio. Decreto No. 2-70 y sus reformas.....	21
1.10.2 Código Tributario. Decreto No. 6-91 y sus reformas.....	21
1.10.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 26-92 y sus reformas.....	21
1.10.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 y sus reformas.....	21
1.10.5 Ley del Impuesto del Timbre y del Papel Sellado Especial para Protocolos. Decreto No. 37-92 y sus reformas .....	21
1.10.6 Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros. Decreto 26-95.....	22

**CAPÍTULO II**  
**SISTEMATIZACIÓN**

2.1 Definición .....	24
2.2 El Contador Público y Auditor y la sistematización.....	26
2.3 Objetivos .....	26
2.4 Sistemas .....	26
2.4.1 Objetivos e importancia .....	28
2.4.2 Tipos de sistemas.....	29
2.4.2.1 Administrativos y de procesamiento de datos.....	29
2.5 Procedimientos.....	33
2.6 Métodos .....	34
2.7 Sistemas de información.....	34
2.7.1 Características de la información .....	35

**CAPÍTULO III**  
**CRÉDITO**

3.1.1 Historia.....	41
3.1.2 Tipos de créditos.....	42
3.1.3 Clases de Crédito.....	43
3.1.4 Evaluación del crédito .....	43
3.1.5 Políticas de crédito .....	45
3.1.6 Riesgo crediticio.....	45
3.2 Definición de cuentas por cobrar .....	46
3.2.1 Clasificación de las cuentas por cobrar.....	47
3.3 Definición de cartera morosa .....	47
3.3.1 Cartera .....	47
3.3.2 Cartera de créditos .....	48
3.3.3 Cartera morosa .....	48



3.3.3.1 Tipos de clientes morosos .....	51
3.4 Definición de Cobranza .....	55
3.4.1 Tipos de cobros a clientes con mora mayor a 120 días .....	56
3.4.2 Políticas de cobros .....	58
3.4.3 Herramientas de cobros.....	59
3.5 Formas de recuperación .....	59
3.5.1 Canales de recuperación .....	67
3.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta de Guatemala -Cuentas Incobrables .....	69

#### **CAPÍTULO IV**

#### **CASO PRÁCTICO**

4.1 Evaluación de la cartera actual.....	71
4.2 Revisión de los clientes morosos .....	73
4.3 Flujograma de la gestión de cobranza.....	74
4.4 Gestión de llamadas a clientes morosos.....	77
4.5 Tipología .....	77
4.6 Formatos.....	80
4.7 Propuesta Técnica y Económica "Recuperación de una cartera morosa a la empresa Éxitos, S. A." .....	89
4.8 Aplicación de la recuperación .....	98
4.9 Informe final.....	129
CONCLUSIONES .....	136
RECOMENDACIONES.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	138
WEBGRAFÍA .....	140

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas para facilitar el acceso a la modernidad e incrementar sus ingresos, han optado, por las ventas a plazos o líneas de crédito, para obtener ventas dinámicas, ya que las ventas en el mundo actual es un aspecto trascendental en las relaciones comerciales y personales; sobre todo, en un mundo como el actual donde estos dos aspectos y las técnicas de ventas representan un papel importante, teniendo un impacto en la participación del mercado al largo plazo y aumentando los ingresos, lo que ha originado el desarrollo de estrategias de distribución y la implementación de ventas al crédito por teléfono, internet, chat y redes sociales, que refuercen los objetivos económicos de los negocios, ya que estos han sido afectados por la recesión mundial y la gran competencia que por la globalización se ha originado, y a consecuencia, ha aumentado considerablemente la morosidad de los deudores, siendo esta, uno de los factores que afecta la situación de la empresa y la del cliente, adicional de la cultura de pago de los clientes en Guatemala.

Entre los fenómenos relacionados que sacudieron a la economía mundial y se refuerzan mutuamente, donde Guatemala no es la excepción, se encuentran: la crisis financiera, la desaceleración del crecimiento y los cambios de precios. La combinación de estos factores dio lugar al incremento de clientes morosos, cierre de empresas, disminución del empleo y alzas de productos básicos.

Por lo que el Área de Cobros juega un papel muy importante, por utilizarse el método de devengado, esto obliga a buscar procedimientos que le permitan evitar el incremento de la cartera morosa y a la vez combatir el aumento de las cuentas en esta característica, por lo que también las empresas deben apoyarse con un profesional Contador Público y Auditor, no solo tomando en cuenta los aspectos financieros, sino también para recomendar técnicas de negociación y de recuperación de la cartera, que puedan ser aplicables inmediatamente por el analista de cobros, y tomar decisiones y negociar con los clientes morosos al momento de presentarse estas situaciones.

El presente trabajo constituye un medio de información y ayuda a reunir las principales variables que deben tomarse en cuenta, al momento de Sistematizar en el Área de Cobros para la recuperación de una cartera morosa en una empresa de servicios de teleatención.

Para iniciar, en el capítulo I se incluye una descripción sobre las generalidades de las empresas de servicios de teleatención, así como los diferentes servicios que prestan y la tecnología necesaria para que los mismos sean gestionados eficientemente.

En el capítulo II, se expone sobre los conceptos básicos del método sistemático en una organización para la toma de decisiones y acciones, así como, los tipos de sistemas, procedimientos, métodos y ventajas que tiene la sistematización, seleccionando el sistema adecuado para determinar el tipo de operación que estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico, utilizado para facturar a los clientes y para registrar las cuentas por cobrar. El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

En el capítulo III, se definen conceptos de crédito, los tipos, clases, riesgos y políticas que se debe aplicar al momento de aprobar un crédito. Asimismo, se describe la clasificación de la cartera de cuentas por cobrar, según el nivel o antigüedad de la mora, para controlar con mayor facilidad la gestión que realizara el área de cobros, a través de diferentes etapas: Preparación y Ejecución.

El capítulo IV presenta el caso práctico, en el cual se definen todas las variables que es necesario considerar al momento de sistematizar el Área de Cobros para la recuperación de una cartera morosa en una empresa de servicios de teleatención. También se incluye un ejercicio donde se refleja cómo deben utilizarse las diferentes variables en el proceso de gestionar dicha cartera morosa. Ya que según diversos estudios y encuestas, el porcentaje de recuperación disminuye considerablemente a medida que la cuenta excede los noventa días de pago, señalando importantes adeudos vencidos en los informes comerciales, resultando de vital importancia no posponer la acción final, en caso contrario, las recuperaciones serán mínimas. Por consiguiente, deberá trabajarse fuertemente con los clientes morosos de menores

plazos a noventa días, para obtener un porcentaje alto de recuperación. En este capítulo se detallan técnicas, procedimientos y estrategias a aplicar en la recuperación de dicha cartera morosa.

Se espera que el presente trabajo ayude a conocer las distintas variables que deben tomarse en cuenta en la sistematización del Área de Cobros para la recuperación de una cartera morosa en cualquier empresa y estas se conviertan en verdaderas herramientas de gestión.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN**

#### **1.1 Breve reseña histórica de las empresas**

“La empresa surge básicamente en el sistema feudal del medievo, constituye en una de las primeras bases del espíritu capitalista. Sus primeras manifestaciones que se detectaron en la antigüedad son de tipo individual y artesanal con fines no muy bien definidas y sus concepciones de organización algo primarias, así existieron unidades económicas que producían para satisfacer las necesidades mínimas de los individuos o de los grupos humanos, estas se basaban en la propia organización social de la familia, o de otra institución social, así mismo, eran de tipo artesanal o rudimentaria explotación agrícola”. (14:15)

#### **1.2 Definición de empresa**

“La empresa se define como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ellos le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad”. (1:18)

Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

Isaac Guzmán Valdivia define la empresa como: “La unidad socioeconómica, constituida legalmente en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común”. (10:12)

Para Idalberto Chiavenato, empresa es: “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (3:65)

Para Carlos Ramírez Cardona es: “una unidad económica autónoma organizada para combinar un conjunto de factores de producción con vista a la producción de bienes o prestación de servicios para el mercado”. (17:65)

Una definición más precisa de empresa, es la que define a esta como aquella entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y consecución de unos objetivos predeterminados.

En síntesis podemos decir que empresa es: “la unidad productiva o de servicios que utiliza recursos, con el fin de alcanzar determinados objetivos. Es una asociación de personas que trabajan en conjunto para explotar algún negocio”. (17:66)

- Desde el punto de vista económico: es una organización con fines de lucro que puede ser de diversa naturaleza jurídica y de diferentes ramos de la explotación. (11:34)
- También puede definirse como la coordinación de los factores que intervienen en la producción dentro de un marco económico determinado.
- Según el Diccionario de la Lengua Española:  
Empresa, casa o sociedad mercantil o industrial, fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.
- Según el Código de Comercio:  
“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público con

propósitos de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios. La empresa mercantil será reputada como un bien mueble". (4:117)

Por su parte, Agustín Reyes Ponce dice "Que la empresa está integrada por: Bienes materiales, hombres y sistemas; y agrega que la empresa puede ser estudiada en cuanto al aspecto: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto". (16:75)

La empresa precisa de algunos elementos indispensables para llevar a cabo la transformación de los materiales en servicios o productos listos para consumir, como por ejemplo:

- a) Recursos Humanos
- b) Recursos Materiales
- c) Recursos Inmateriales
- d) Recursos Financieros

Es un hecho ya aceptado que para maximizar el valor de la empresa tiene una función muy importante y principal la Administración Financiera, y por ende, maximizar la riqueza de los accionistas. De hecho, la mayoría de los autores coinciden en que la meta del administrador financiero "Consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización". (18:167)

### **1.3 Clasificación de las Empresas**

#### 1.3.1 Según la actividad a la que se dedican

**Empresas Productivas:** Las que producen bienes materiales.

**Empresas de Servicios:** Las que ofrecen bienes intangibles, como la asesoría, servicios técnicos y profesionales, sus fines pueden ser o no lucrativos.

**Las Empresas Comerciales:** se dedican a la compra-venta de productos terminados, y a sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas. (10:14)

### **1.3.2 Por su capital**

**Públicas:** Las que son propiedad del estado, al municipio o la provincia, tal es el caso de los servicios públicos, los cuales el Estado explota en forma monopolística, con la finalidad de operarlas en forma eficiente y a bajo costo, con lo cual beneficia a la colectividad.

**Privadas:** Las que pertenecen a los particulares, y operados por los mismos en cualquiera de las formas que estas adoptan.

**Mixtas:** La combinación de las anteriores, operadas conjuntamente con el estado y la iniciativa privada, esta modalidad es muy excepcional y existen muy pocos casos en los países. En Guatemala, el gobierno de la República ha otorgado la concesión de los servicios públicos, por ejemplo los siguientes:

- Empresa Eléctrica de Guatemala. S. A.
- Telecomunicaciones de Guatemala, S. A.
- Unión Fenosa (Deorsa y Deocsa).

### **1.3.3 Por su tamaño**

Grandes, medianas y pequeñas.

**Grandes:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingreso al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

**Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas e inferior a 100.

**Pequeñas:** Se divide a su vez en:

**Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

**Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 personas. (Trabajadores y empleados).



#### **1.3.4 Por su forma de constitución legal**

**Empresa Individual:** Es la que pertenece a una sola persona, que es quien la explota, dirigiéndola por sí mismo o a través de personas subordinadas. A esta clase de propiedad se le suele llamar también negocio propio, negocio particular o negocio individual.

**Sociedad Anónima:** Es la que el capital está constituido por títulos valores llamados acciones, que suscriben una pluralidad de personas quienes limitan su responsabilidad económica al importe de los títulos que poseen.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada:** los socios limitan su responsabilidad a los fondos aportados o a las aportaciones sociales suscritas.

**Sociedad en Comandita:** está formada por dos clases de socios, unos llamados socios comanditarios que llevan la dirección de la gestión social y responden ante terceros en forma solidaria ilimitada, y socios comanditados cuya responsabilidad queda limitada al capital aportado, y no pueden intervenir en la administración de la sociedad.

**Sociedad Colectiva:** los socios aportan capital y trabajo y responden ante terceros por las pérdidas en forma solidaria e ilimitada.

#### **1.3.5 Atendiendo a su naturaleza**

**Lucrativas:** Son todas aquellas empresas, que adoptan generalmente la forma de sociedades mercantiles, comprendiendo naturalmente, la empresa individual y los distintos tipos de sociedades mercantiles y cuyo propósito es obtener una ganancia con la actividad a la que se dedican.

**No lucrativas:** Son aquellas cuyo propósito no es el obtener una ganancia, si no que se dedican a cumplir con un fin definido, que puede ser cultural, benéfico, deportivo, etc., generalmente estas empresas adoptan la forma de sociedades civiles, cuya característica esencial es la de no obtener ganancias.

Empresas constituidas sin la finalidad de lucro:

- Cooperativas
- O.N.G. (Organizaciones No Gubernamentales)
- Clubes y Fraternidades
- Fundaciones

### **1.3.6 Atendiendo a la función económica que desarrollan:**

Primarias o extractivas: Son aquellas que se dedican a la explotación de los recursos naturales, tal como ocurre con las empresas que explotan los recursos minerales, recursos del mar, bosque, etc.

Secundarias o de transformación: Son las que procesan o transforman las materias primas, obtenidas de las empresas extractivas, y cuyo producto final constituyen el bien acabado que indirectamente sirve para la satisfacción de las necesidades humanas.

De servicios: Son aquellas que se dedican a la prestación de servicios para la satisfacción de las necesidades humanas, tales como las empresas de transporte, de comunicaciones, servicios personales, técnicos o profesionales, hospitales, clínicas, servicios de courier, servicios de teleatención (call centers), etc.

“Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos”. (10:14)

### **1.3.7 Atendiendo al elemento más importante en su organización:**

De personas: Son aquellas que generalmente adoptan la forma de empresas colectivas y comanditas, en las cuales el elemento relevante o de mayor importancia es el personal, por el grado de responsabilidad que tienen dichas empresas frente a

palabras la solidez, el respaldo, la garantía o la solvencia que estas empresas ofrecen a aquellos con quienes tienen relaciones financieras lo constituyen el elemento personal o socio que opera en la sociedad.

De capitales: Son aquellas que generalmente adoptan la forma de sociedad anónima, responsabilidad limitada, en las cuales la garantía, la solidez y respaldo de la organización descansa en el capital de la empresa, más que en los socios que las constituyen ya que por lo general, en un momento dado no puede establecerse con exactitud la propiedad de la empresa por desconocerse quienes poseen las acciones.

#### **1.4 Historia de las empresas de servicios de teleatención en Guatemala (Call Centers)**

Las empresas que prestan servicios de teleatención o call centers se han desarrollado a partir de la necesidad de las empresas de crear un contacto directo con sus clientes, utilizando tecnología de punta existente en telecomunicaciones. Aunque muchas empresas mantienen pequeños "centros de atención", otras están optando por externalizar estos servicios, originado por el crecimiento de su mercado y la alta inversión que deben efectuar para atenderlo eficientemente. Se estima que en Estados Unidos hay entre 60,000 y 100,000 Call Centers, que emplean aproximadamente tres millones de agentes.

A nivel mundial, se estima que la demanda de Call Centers tendrá un crecimiento anual del 15% a 20% durante los próximos años. Aún así, para el mercado latinoamericano, el concepto de Call Center es novedoso y desconocido, y Guatemala no es la excepción.

La primera empresa especializada en los servicios de teleatención en Guatemala fue fundada en julio de 1999 e ingresó al mercado de la mano de una de las más grandes empresas de telecomunicaciones a nivel mundial. En octubre del 2000 es constituido un segundo Call Center especializado también en servicios de

teleatención, formando parte de un grupo de empresas locales de telecomunicaciones.

Derivado que es un servicio novedoso y desconocido, la penetración en el mercado es lenta; sin embargo, la probabilidad de crecimiento de este segmento de negocio en número de oferente es alta.

### **1.5 Definición de Empresas de Teleatención (Call Centers)**

Se define a una empresa de Teleatención, como un término que involucra a un grupo de personas que utilizan el teléfono para facilitar negocios, que además utiliza tecnología de punta para la administración de las llamadas entrantes y salientes, ya sea para información, atención a clientes, venta de productos o servicios, cobranzas, investigación de mercados, etc. Una empresa de servicios de teleatención o Call Center, es un canal de comunicación constante con clientes a un menor costo que la interacción personal, que permite cubrir desde una preventa hasta una postventa. (2:11)

### **1.6 Características**

Actualmente en el mercado solo existen algunos grupos de empresas que prestan servicios especializados de teleatención a un número reducido de clientes, las cuales cuentan con pequeños centros de atención cuyas características son:

- No disponen de un sistema telefónico, que les permita atender adecuadamente a sus clientes, es decir hay poca disponibilidad de líneas telefónicas por lo que los clientes tienen que esperar para ser atendidos o tienen que volver a llamar.
- El personal que presta el servicio no tiene ninguna especialización en teleatención.
- La marcación telefónica se realiza manualmente.
- No se lleva una estadística de las llamadas (recibidas, atendidas, abandonadas, etc.).
- Los costos son fijos.
- Limitación de horario.

Las principales características de las empresas que se dedican a la prestación de servicios de teleatención son:

- Cuentan con recurso humano especializado en servicios de teleatención.
- Cuentan con tecnología de punta que les permite llevar estadísticas de las llamadas, garantizar la calidad de los servicios y realizar las llamadas automáticamente, lo que hace más eficiente la gestión.
- Permiten trasladar a sus clientes economías a escala, además les permite convertir costos fijos a variables.
- Prestan servicios las 24 horas del día.

## **1.7 Servicios que presta una empresa de teleatención**

### **1.7.1 Atención a clientes**

Las plataformas de teleatención están organizadas según el tipo de atención que realizan. Esto obedece a los tipos de requerimientos, complejidad, grado de aceptación por parte del cliente, características del cliente, entre otras, y al mejor uso de los recursos asociados. Dado que la función que realizan estas plataformas, es un factor clave en la atención de los clientes, la empresa contrata los servicios de las empresas de teleatención buscando que esta cumpla los estándares de servicio y calidad exigidos por la empresa eficiente.

Este canal de atención consiste en proporcionar a los clientes informaciones diversas, consultas, solicitudes, reclamos, que son obtenidas a través de consultas a bancos de datos, páginas de internet u otras fuentes, así como brindar apoyo en consultas relacionadas con los servicios que se están prestando.

### **1.7.2 Información a clientes por medio de mensajes**

Engloba el envío de los más diversos tipos de datos a los clientes por medio de mensajes de texto o mensajes de voz, desde el estado de las carreteras, el valor de la cotización de acciones, ya sea en el país o en el extranjero, la previsión del tiempo, promociones del día, hasta el resultado de un sorteo.

Esto consiste en el envío masivo de información, donde solamente es necesario el listado de números telefónicos y el mensaje a brindar al cliente, para su envío posteriormente, en el caso de los mensajes de voz, este reconoce la voz humana o máquina (Buzón de voz) para dejar el mensaje correspondiente al cliente.

### **1.7.3 Gestión de cobros**

Servicio diseñado para que los clientes puedan disminuir los índices de morosidad integrando la gestión a través de teleoperadores (cobro telefónico) y recursos tecnológicos (como envío automático de avisos).

Se conoce como la cobranza a la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente comercial, financiera, o prestadora de servicio, la cobranza en Guatemala tradicionalmente se ha contemplado en tres etapas a saber Cobranza Administrativa, Cobranza Extrajudicial y la Cobranza Judicial, cada una de las etapas mencionadas se dan dependiendo del tiempo transcurrido desde el otorgamiento del crédito, regularmente en la etapa conocida como Cobranza Administrativa, es cuando los créditos se encuentran en la etapa inicial del atraso o mora (regularmente se da dentro del plazo de 1 a 90 días de atraso o mora), cuando se han agotado todas las acciones y se han utilizado todos los recursos de que se dispone para tratar de obtener el cumplimiento de parte del deudor y este no se da en los términos pactados, se inicia la segunda etapa de la cobranza, que consiste en la Cobranza Extrajudicial, esta se da durante el plazo de 91 a 120 días de vencida, es cuando se busca la recuperación del crédito por medio de entes externos a la empresa, algunas veces dentro de la misma empresa se encuentra un grupo especializado para llevar a cabo dicha labor. Durante esta etapa se busca que el cliente se concientice, que si no logra una solución a su situación de mora, muy seguramente, se estará turnando a un profesional en cuestiones legales, para que por su conducto se busque la recuperación por medio de un proceso judicial. Todo este proceso nace como una necesidad debido a la creciente actividad crediticia de los diferentes bancos, sociedades financieras, cadenas de tiendas departamentales y empresas prestadoras de servicios.

Con el creciente aumento de los usuarios de créditos y toda la amplia gama de productos crediticios (créditos, personales, automotrices, hipotecarios, etc.), se crearon enormes despachos, dedicados exclusivamente al manejo de cartera vencida en forma masiva, estas empresas manejan, millones y millones de cuentas en cartera vencida de sus clientes, su función principal es la de gestionar el pago del adeudo, de los usuarios de estos servicios que presenta algún atraso en sus cuentas.

Las empresas de teleatención de cobranzas durante los últimos tiempos han tenido un vertiginoso crecimiento. La cobranza telefónica está dejando ser un método secundario y de respaldo, para convertirse en un método primario de contacto eficaz y eficiente en término de costos. Es obvio que el teléfono no es apropiado para realizar todos los tipos de cobranzas, pero en algunas circunstancias es, sin duda el método disponible con los mayores niveles de productividad. Con frecuencia permite lograr objetivos de recuperación de cartera, que no serian factibles del alcanzar de ninguna otra forma, haciendo que la cobranza telefónica tienda a convertirse en uno de los instrumentos de mayor auge para muchas de las áreas de cobranzas empresariales.

La gestión de cobros en una empresa de teleatención, se atiende diferentes tipos de moras, entre ellas:

- Pre mora
- Mora 0 -30 días
- Mora 31-60 días
- Mora 61-90 días
- Mora 91 días o más

#### **1.7.4 Televentas**

El uso del teléfono para efectuar negocios no es algo nuevo. Sin embargo el mercadeo a través del teléfono o televenta, contempla nuevas tendencias en especial para quienes comercializan productos y servicios que se llevan a cabo directamente entre empresas.

Con el crecimiento de las empresas de teleatención de televenta, el futuro de los representantes es prometedor, ellos son la voz de la organización, el primer contacto con el cliente que proyecta la imagen de la compañía y da a conocer los beneficios del producto o servicio facilitando las decisiones de compra.

La venta exitosa realizada al cliente en las empresas de teleatención, permite desarrollar nuevas habilidades, que se necesitan para incrementar las ventas a través de estas empresas.

#### **1.7.5 Gestión de datos**

Este servicio está orientado a que las empresas puedan tener un mejor conocimiento de quiénes y cómo son realmente sus clientes, lo cual se realiza a través de encuestas telefónicas, con el objeto de ofrecerles un trato personalizado. Para ello es necesario disponer de una base de dato actualizada.

#### **1.7.6 Base de datos de mercadeo**

Consiste en construir una base de datos de sus clientes, con informaciones que le permitan a una empresa establecer futuras relaciones con ellos. Esta base de datos se consolida cuando se hacen promociones o rifas, en el cual los clientes tienen que llamar y brindar sus datos personales para quedar registrados en la promoción y posteriormente se utilizan estos datos para otras actividades de mercadeo.

#### **1.7.7 Fidelización**

Está orientado a ayudar a las empresas a cultivar la lealtad de los clientes proporcionando informaciones y servicios basados en la gestión de los programas de fidelización que una empresa quiere constituir. Atención directa a los usuarios del



programa de fidelización, análisis del estado de su programa, tipo de incentivos conseguidos, puntos acumulados, etc. Esta atención se realiza mediante canal telefónico (emisión o recepción de llamadas) e internet (envío o recepción de correos electrónicos).

#### **1.7.8 Activación y reactivación de clientes**

El servicio se basa en contactar a aquellos clientes que se encuentran inactivos, bien porque se trata de un cliente que ha dejado de participar en diferentes programas de beneficios, o bien porque se trata de un cliente que ha empezado a utilizar otro tipos de productos. En el contacto que se establezca con ellos, hay que ofrecerles nuevamente los beneficios del programa, servicio o información que facilite su activación.

Este tipo de gestión se realiza comúnmente a los clientes de farmacéuticas que adquieren frecuentemente determinados medicamentos, estos se inscriben a programas para optar a diferentes beneficios, entre ellos consultas y medicamento gratis, y cuando el paciente ya no es recurrente en este producto se vuelve inactivo y se utilizan diferentes actividades para reactivarlo, como contactarle y conocer sus motivos del cambio, así como brindarle otros beneficios.

#### **1.7.9 Mantenimiento de clientes**

Este servicio está orientado a prevenir la pérdida de clientes, y tiene como objetivo establecer una serie de alarmas o avisos que le permitan detectar cuándo puede perder un cliente.

Estas alarmas o avisos, son utilizadas con los clientes de empresas de telecomunicación o entidades financieras, aplicándoles diferentes parámetros, por ejemplo, cuando algún cliente ha dejado de recargar su móvil prepago en un determinado tiempo o en el caso de que no utilicen su tarjeta de crédito, estos

brindan unas alarmas y avisos a los agentes, lo cual permite detectar cuando se debe poner énfasis a estos clientes para evitar perderlos; ofrecerles diferentes promociones para que no dejen de utilizar estos servicios o productos financieros.

#### **1.7.10 Investigación de mercados**

La necesidad de aportar soluciones creativas y rigurosas, encaminadas a afrontar la necesidad de conjugar el rigor presupuestario y las limitaciones de plazos, con la necesidad de dar cobertura a estratos de población cada vez más heterogéneos en formas de vida, y por tanto en posibilidades de contacto, nos hace apostar por las empresas de teleatención para obtener información que integran en una única plataforma la posibilidad de recoger información procedente de cualquier medio convencional (Encuesta por teléfono, correo convencional, fax) o en cualquier medio basado en las nuevas tecnologías.

Estas aportan información relevante para la toma de decisiones en la gestión de publicidad, marca, producto y clientes.

#### **1.7.11 Evaluación de la satisfacción de los clientes**

Esta herramienta permite conocer la calidad de la atención brindada vía teléfono o presencial, por medio de una muestra representativa de clientes, se analiza su grado de satisfacción con un producto, servicio o empresa, tanto a nivel global como en cada una de las áreas o atributos de satisfacción que sean relevantes.

Permite conocer si los esfuerzos de la empresa van orientados a ofrecer un servicio de primera, conjugando rapidez y eficiencia en el manejo de cada contacto.

Este se encarga de llamar a los clientes y para hacerles una serie de preguntas relacionadas con la calidad del servicio o producto que se les brindó.

## **1.8 Tecnología necesaria para el adecuado funcionamiento de una empresa de servicios de teleatención**

Derivado que uno de los principales recursos usados en este tipo de empresas es la tecnología, es importante que para la prestación de este tipo de servicios se cuente con tecnología de punta, que les permita a otras empresas que contratan sus servicios acceder a economías de escala. En este segmento de servicios, la competencia no se da solamente en precios sino en diferenciación de la tecnología ofrecida.

### **1.8.1 Central telefónica - PBX (Private Branch Exchange)**

Sistema telefónico que atiende llamadas entrantes y realiza llamadas salientes, satisfaciendo las necesidades de servicio requeridas por el cliente. Puede integrar 5,200 teleoperadores y está provista de un dispositivo de enrutamiento de llamadas, diseñado para ayudar a los operadores a manejar más de cien mil llamadas simultáneas en horas de saturación, con mayor eficiencia. Cuenta con un distribuidor automático de llamadas, que es un dispositivo programable que responde llamadas automáticamente, pone llamadas en cola, distribuye llamadas entre los teleoperadores, reproduce mensajes de demora a los clientes y provee informes en tiempo real e histórico sobre estas actividades.

### **1.8.2 Integración de telefonía con computadora - CTI (Computer Telephone Integration)**

Es una aplicación configurada en un equipo de computación con una programación necesaria para integrar las computadoras y los teléfonos, de manera que puedan funcionar en conjunto sin discontinuidades y en forma inteligente.

Esta tecnología permite extraer datos del banco de información, para proporcionarle al cliente información específica y un enrutamiento especial de la llamada. Proporciona al operador acceso a datos que viajan con el cliente durante el transcurso de la llamada, por ejemplo: cuando un cliente solicita información de su estado de cuenta, el sistema de telefonía con computadora, se encarga de extraer

información de la base de datos y enviarla al teleoperador, desplegándola en la pantalla, personalizando de esta manera el servicio de la llamada.

### **1.8.3 Sistemas para control de calidad de las llamadas**

Son sistemas de monitoreo de llamadas, con los cuales se evalúa el desempeño de los teleoperadores, para medir los parámetros definidos por el departamento de control de calidad o pactados con el cliente.

Su funcionalidad es operar como un sistema de control de calidad, que almacena registros de voz procedentes de las conversaciones telefónicas, con el objeto de retroalimentar permanentemente a los teleoperadores, garantizando así una prestación de servicios de calidad a sus clientes.

### **1.8.4 Sistema de gestión y administración para empresas de teleatención - CMS (Call Management System)**

El sistema de gestión y administración constituye parte de la plataforma tecnológica que se utiliza para la administración de los servicios, las funciones que realiza son:

- Asignación y clasificación del nivel de especialización de los teleoperadores.
- Control de teleoperadores por campaña.
- Monitoreo de la productividad de los operadores y campañas en tiempo real e histórico.
- Almacena la información de llamadas en la base de datos.
- Provee estadísticas para la generación de reportes.

### **1.8.5 Sistema de reconocimiento de voz automático-IVR (Interactive Voice Response)**

Es un sistema de procesamiento de instrucciones de un cliente a través del reconocimiento de la voz o pulsos digitales en un teclado telefónico, para proveer respuestas o soluciones a las consultas efectuadas. Permite la automatización total o

parcial de las transacciones telefónicas, que de otra manera, se realizan a través de un teleoperador de centro de llamadas.

#### **1.8.6 Sistemas de marcación automática**

Son sistemas capaces de discar llamadas basándose en la actividad de los teleoperadores, en las metas de contacto deseadas o calculadas y en otros parámetros configurados por el administrador del sistema. El mismo sistema detecta cuando una persona responde al otro lado de la línea. Es capaz de diferenciar entre contacto con personas, señales de ocupado, no respuesta, contestadoras y faxes, entre otros. Solamente al haber una persona al otro lado de la línea, la llamada es trasladada al teleoperador. Además, establece qué teleoperador se encuentra disponible para trasladarle la llamada, desplegando en pantalla la información de registros correspondiente al número telefónico que se está conectando.

#### **1.8.7 FAX Servidor**

Es un servidor configurado para la recepción y/o envío de información a través de fax dedicado para los servicios que el cliente requiera.

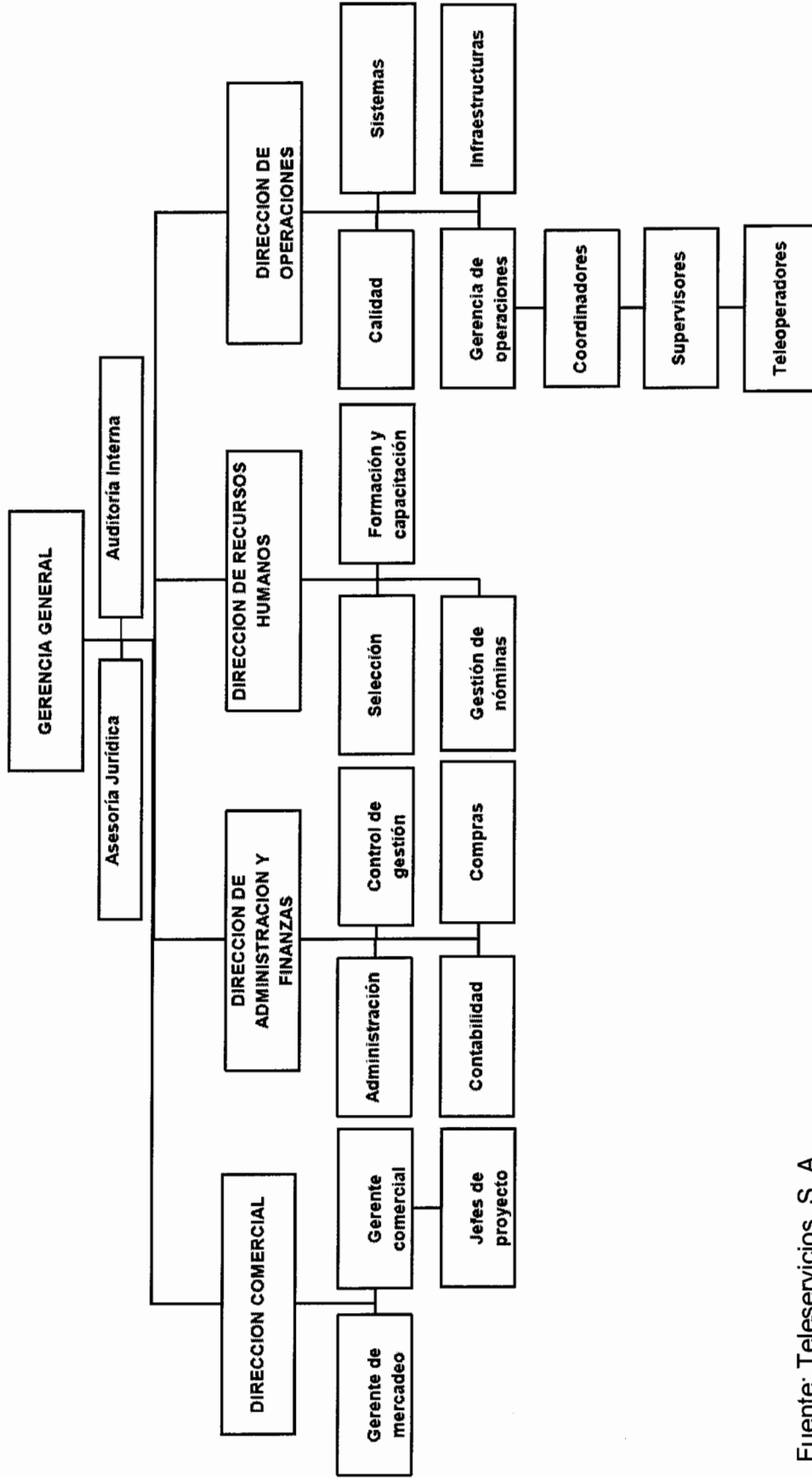
#### **1.8.8 Servidor de Correos Electrónicos**

Servidor provisto para la conectividad a través de correos electrónicos, el cual permite ampliar los medios de comunicación de los clientes por herramientas interactivas distintas al teléfono.

### **1.9 Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de este tipo de empresas depende del tamaño de la misma; sin embargo, la estructura básica se describe a continuación:

### ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN



Fuente: Teleservicios, S. A.

### **1.9.1 Gerencia General**

Coordina el desarrollo y dirige la implantación de las estrategias de comercialización, operaciones, recursos humanos, finanzas y administración a nivel país, y realiza el seguimiento y control del desempeño de estas áreas a fin de incrementar los ingresos y maximizar los beneficios comprometidos por la empresa, garantizando la generación de valor para la compañía, los clientes y los empleados.

### **1.9.2 Dirección de Operaciones**

Es la encargada de dirigir eficientemente la planificación e implantación de infraestructura y la operación de los servicios, organizando y gestionando los recursos asignados, a fin de asegurar el nivel de calidad de servicio requerido por el cliente y un nivel de productividad que permita maximizar los beneficios generados por las operaciones. Dentro de sus principales funciones está:

- Analizar el impacto sobre los costos de operación de los requerimientos de calidad solicitados por los clientes (niveles de atención, niveles de productividad, cantidad de solicitudes sin errores, etc.). Por no cumplir con estos requerimientos se incurre en penalizaciones, que son descontados en la facturación mensual. Los parámetros que se utilizan mensualmente como objetivos del servicio que se gestiona, son determinados conjuntamente con el cliente y quedan adscritos en un contrato de servicios. Para conocer estos parámetros se gestiona 2 meses el servicio y luego se estipulan los objetivos para penalizaciones o bonificaciones.

Dentro de la dirección de operaciones se encuentra un área, que juega un papel importante en el proceso de prestación de servicios, ésta se describe a continuación:

- **Calidad**

En las empresas de servicios de teleatención, esta área es importante para garantizar que los servicios se están prestando de acuerdo a los parámetros requeridos por los clientes. Su función principal es dirigir el desarrollo y

controlar la implantación de las iniciativas de calidad en las operaciones a fin de garantizar la disponibilidad de documentación y comunicación de normativas y procedimientos, incrementando la confiabilidad percibida sobre los servicios por parte de los clientes y los empleados.

### **1.9.3 Dirección de Administración y Finanzas**

Es la encargada de coordinar la gestión presupuestaria en función de los objetivos y estrategias del negocio y realizar el seguimiento y control de resultados, a fin de promover acciones correctivas y asegurar el nivel de calidad de servicio requerido por el cliente y un nivel de productividad que permita maximizar los beneficios generados. Además de velar por que todas las demás áreas de la empresa cuenten con todo lo necesario para el adecuado desempeño de sus funciones.

### **1.9.4 Dirección Comercial**

Se encarga de desarrollar e implantar estrategias de ventas por segmento de clientes y realizar el seguimiento del desempeño de los servicios, a fin de maximizar los ingresos mediante el incremento del valor de la cartera de clientes.

### **1.9.5 Dirección de Recursos Humanos**

Tomando en cuenta que uno de los principales activos de las empresas que prestan servicios de teleatención es el recurso humano, esta dirección juega un papel fundamental en la estructura de la empresa. Se encarga de dirigir eficientemente los procesos y servicios de Recursos Humanos, alineándolos con los objetivos y estrategias del negocio, a fin de asegurar la disponibilidad de un equipo humano con las capacidades requeridas y altamente motivado.



## **1.10 Principales leyes aplicables a las empresas de servicios**

Las empresas deben observar todas las leyes vigentes en Guatemala, pero especialmente las que se comentan a continuación:

### **1.10.1 Código de Comercio. Decreto No. 2-70 y sus reformas**

Ley que regula las relaciones mercantiles de las personas individuales y jurídicas, así como su forma de organización.

### **1.10.2 Código Tributario. Decreto No. 6-91 y sus reformas**

Ley que rige las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con la excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

### **1.10.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 26-92 y sus reformas**

Esta ley graba las utilidades generadas por las empresas, incluyendo las rentas provenientes de fuente guatemalteca, que obtengan toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, que provengan de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

### **1.10.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 y sus reformas**

Esta ley establece un impuesto sobre la venta de mercancías y la prestación de servicios en el territorio nacional, así como su nacionalización.

### **1.10.5 Ley del Impuesto del Timbre y del Papel Sellado Especial para Protocolos. Decreto No. 37-92 y sus reformas**

Ley que establece un impuesto de timbres fiscales, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que no están gravados con el IVA y que graba sobre todo lo siguiente:

- a) Los contratos civiles y mercantiles.
- b) Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surgir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad.
- c) Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago de bienes o sumas de dinero.
- d) Los comprobante de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras.
- e) Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales o de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
- f) Los pagos de utilidades o dividendos.

#### **1.10.6 Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros. Decreto 26-95**

Se crea un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en la cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos.

Para los efectos de esta ley, los diferenciales entre el precio de compra el valor que se redimen los títulos valores, con cupón o tasa cero (0), se consideran intereses.

## **CAPÍTULO II**

### **SISTEMATIZACIÓN**

Por el crecimiento acelerado de actividades se hace necesaria una perfecta organización, con el objeto de funcionar eficientemente. En consecuencia, una organización no puede funcionar sin sistemas y procedimientos.

Los especialistas en sistemas conciben a las organizaciones como compuestas de "factores interdependientes de individuos, grupos, actitudes, motivaciones, estructura formal, relaciones, metas, estatus y autoridad". Esto significa que los gerentes coordinan las actividades laborales de las partes de la organización y aseguran que estos elementos interdependientes estén trabajando juntos para alcanzar el logro de las metas de la empresa. (10:6)

Además, en el método sistemático se entiende que las decisiones y acciones que se toman en un área de la organización afectan a otras, y viceversa. Por ejemplo, si el departamento de cobros no logra recuperar las cuentas por cobrar en tiempo y en la cantidad requerida, el departamento financiero no contará con la disponibilidad para cumplir los compromisos, así como no poder comprar para obtener productos en sus bodegas.

Por último, esta proposición reconoce que las organizaciones no están aisladas, si no que dependen de su entorno para obtener recursos y para que absorba sus productos.

Por consiguiente la sistematización se ocupa de desarrollar sistemas y procedimientos eficientes; entendiéndose por eficiencia, la maximización en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros. Es decir, con el menor esfuerzo, en el menor tiempo y al menor costo.

Por lo que es necesario tomar en cuenta a un Contador Público y Auditor para la aplicación y ejecución correcta de la sistematización en una empresa y así evaluar las determinadas actividades que se realizan en la misma, entre ellas: sí se aprovechan los recursos de la empresa para un buen funcionamiento, por

lo que debe tener capacidad y entrenamiento necesarios para crear, administrar o evaluar una organización.

## **2.1 Definición**

Definir un concepto es siempre materia compleja ya que es difícil recoger en pocas palabras todos los componentes que se consideran fundamentales. Por lo mismo, se encuentran a continuación diferentes definiciones de la sistematización que dan detalles sobre lo que es y a la vez puede ayudar a comprender mejor.

“La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario” (3:411)

Sistema también se define como: “Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y completo”. (10:141)

George Braziller define a los sistemas como: “Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema”. (10:141)

El concepto de sistematización no es nuevo, su aparición y desarrollo ha estado ligado al desarrollo del método científico y, en los últimos años, sus usos más frecuentes ha estado asociado, básicamente a dos campos:

- La sistematización de información o sistematización de datos, y,
- La sistematización de experiencias.

La sistematización de información se refiere al ordenamiento y clasificación de todo tipo de datos e información, bajo determinados criterios, categorías, relaciones, etc. Su materialización más extendida es la creación de las bases de datos.

La sistematización de experiencias se refiere a las experiencias vistas como procesos que se desarrollan en un período determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, en el marco de una institución determinada. (3:480)

- Registrar, de manera ordenada, una experiencia que deseamos compartir con los demás, combinando el quehacer con su sustento teórico, y con énfasis en la identificación de los aprendizajes alcanzados en dicha experiencia.
- Un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos, a partir de las experiencias de intervención en una realidad social. Ello alude a un tipo de conocimientos a partir de las experiencias de intervención, aquella que se realiza en la promoción y la educación popular, articulándose con sectores populares y buscando transformar la realidad.
- La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.

La sistematización se conceptualiza como una forma de generación de conocimientos adecuados a las condiciones de trabajo y capacidades particulares de quienes están involucrados cotidianamente en la ejecución de las acciones y que son, ante todo prácticos, porque tienen formas de acceder a la información y procesarla, que son diferentes a las de los intelectuales. Es por ello que uno de los retos, es el de definir metodologías de producción de conocimientos adecuados a la forma particular de pensar que tienen los profesionales de la acción. (3:488)

## **2.2 El Contador Público y Auditor y la sistematización**

El Contador Público y Auditor está llamado a jugar un papel importante en el campo de la sistematización, su misión no se debe únicamente a problemas contables y financieros de la empresa.

El Contador Público y Auditor está obligado a adentrarse en el conocimiento de los sistemas que funcionan en la empresa, utilizando su ingenio y creatividad para llevar a cabo innovaciones y mejoras.

En síntesis, el Contador Público y Auditor puede brindar asesoría en materia administrativa en general, y en forma específica en ciertas áreas en materia de sistemas y procedimientos. Por lo tanto, deberá estar bien preparado para estas actividades o de lo contrario, dejará este campo en manos de otros profesionales.

## **2.3 Objetivos**

El objetivo del departamento de sistemas es desarrollar sistemas y procedimientos eficientes, es decir, la maximización en la utilidad de los recursos humanos, materiales, y financieros. Esto es efectuar una labor con el menor esfuerzo, con el menor tiempo y al menor costo.

Los cuatro puntos fundamentales de la importancia del departamento son:

- El campo de acción del departamento de operación.
- La profundidad del estudio que va a ejecutarse.
- El volumen y el complejo de las operaciones de la compañía.
- Si la función de los sistemas va a ser centralizada o descentralizada.

## 2.4 Sistemas

Es el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas de equipo, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de oficina. (6:9)

Sistemas también se puede definir así: (6:10)

- Conjunto de variables que intervienen, interactuando para la consecución de un objetivo.
- Conjunto o arreglo de partes dispuestas con orden y de acuerdo a un plan o esquema.
- Siempre que un conjunto de variables se interconectan para satisfacer cierto objetivo forman un sistema: si no poseen estas características, simplemente será un agrupamiento de elementos.

Así podemos hablar de la sociedad como un sistema integral, que no sólo es el conjunto de habitantes, tierra y gobierno, sino que y sobre todo, está determinado por las relaciones que se originan entre estos elementos.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos comprender a la empresa - fenómeno fundamentalmente social – no sólo como el conjunto de los recursos humanos, materiales y técnicos, sino también por la forma de las relaciones establecidas entre estos.

Los sistemas poseen una organización interna, es decir, un modo específico de interconexión e interacción de sus componentes. Por ejemplo, el cuerpo humano posee una perfecta organización, por medio de la cual los órganos y aparatos se encuentran interconectados e interactuando y de esa manera ejecutan sus funciones en el momento en que se necesita.

La sociedad es otro sistema que se caracteriza en su organización por las interrelaciones comerciales, sociales y monetarias; por la forma de propiedad de los bienes, por el lenguaje, por las costumbres y por la legislación.

En una empresa, por pequeña que sea, aunque carezca de organigrama, su organización estará dada por las relaciones - a veces informales – que existen entre los grupos de trabajadores y el jefe.

#### **2.4.1 Objetivos e importancia**

El objetivo del departamento de sistemas es desarrollar sistemas y procedimientos eficientes, es decir, la maximización en la utilidad de los recursos humanos, materiales, y financieros. Esto es efectuar una labor con el menor esfuerzo, con el menor tiempo y al menor costo. (6:31)

Los cuatro puntos fundamentales de la importancia del departamento son:

- El campo de acción del departamento de operación.
- La profundidad del estudio que va a ejecutarse.
- El volumen y el complejo de las operaciones de la compañía.
- Si la función de los sistemas va a ser centralizada o descentralizada.

Se ha intentado determinar el número del personal asesor de los métodos, en relación con el número total del personal de la compañía. Es probable que el mejor camino para enfocar este hecho sea de establecer un modelo basado en los problemas de sistemas que van a encontrarse, por ejemplo con los especialistas en los siguientes campos se consideran como parte del personal necesario de asesoría.

- Modelo de formas y coordinación.
- Archivo y manejo de informes.
- Examen y análisis de procedimientos y equipos Standard, incluyendo tarjetas perforadas y equipo de computador electrónico.



Si va a centralizarse la función de los sistemas y del departamento de personal de asesoría que va a ejecutar el trabajo, actuando en calidad de consultor. Por lo que la importancia del departamento será también mayor.

Como ya se ha indicado en la conceptualización de los sistemas, estos siempre buscarán la consecución de algún objetivo, estos pueden ser:

- a) Liberar a los ejecutivos de la toma de decisiones rutinarias,
- b) Aumentar la productividad de la fuerza de trabajo,
- c) Reducir errores con el establecimiento de controles,
- d) Aumentar el valor de la información al hacerla más significativa, oportuna y exacta,
- e) Reducir los costos del proceso,
- f) Reducir necesidades de espacio,
- g) Utilizar más efectivamente los recursos humanos.

## **2.4.2 Tipos de sistemas**

### **2.4.2.1 Administrativos y de procesamiento de datos**

Dependiendo de la manera en que se efectúan la mayor parte de las operaciones (método), los sistemas administrativos y principalmente los sistemas de procesamiento de datos, pueden ser: manuales, mecánicos y electrónicos. (8:67)

#### **a) Manual**

Los datos son registrados manualmente, con el uso de lápiz o pluma sobre documentos, empleando caracteres numéricos y alfabéticos. Los documentos son transferidos de un lugar a otro en forma manual; pueden ser almacenados en carpetas de archivos (folders). La búsqueda en los archivos es manual. (8:85)

Los datos son almacenados, arreglados y editados manualmente. Con frecuencia cierta información debe ser asentada sobre varios documentos a la vez, en este caso, el auxilio del papel carbón nos permite una mayor aceleración en los procesos.

#### Ventajas

- Bajo costo.
- Flexibles.
- Adaptación sencilla a los cambios.

#### Desventajas

- Los sistemas administrativos manuales resultan lentos.
- Engorrosos en empresas que manejan gran volumen de operaciones que son repetitivas y con cálculos complejos.

#### **b) Mecánico**

Este sistema emplea dispositivos mecánicos que permiten, en comparación con los manuales, un proceso de datos más eficiente. No obstante, debemos considerar que estos mecanismos no desplazan totalmente los procesos manuales. La recopilación de datos fuente se logra a través de mecanismos como máquina de escribir, caja registradora, impresora de cheques, fotocopidora, relojes marcadores, máquinas de contabilidad, etc. (8:98)

La transmisión de datos a cortas distancias puede llevarse a cabo por medio de tubos neumáticos, intercomunicadores, bandas sin fin, etc. y a larga distancia a través del telégrafo, teléfono, radio, etc.

Los documentos en sistemas mecánicos son almacenados en la misma forma que en los sistemas manuales, pero los datos contenidos en ellos, están impresos o mecanografiados en vez de escritos a mano.

### Ventajas

- Incrementan la velocidad, de los procesos comparado con los sistemas manuales.
- Exactitud de los procesos.

### Desventajas

- El proceso no es continuo, pues operaciones entre proceso y proceso se realizan muchas veces manualmente, tomando resultados de las máquinas, transfiriéndolas a otras, por lo consiguiente hay posibilidad de error.

Se ha escrito algo sobre los sistemas electromecánicos, esencialmente asociados a las máquinas que constituyeron lo que era el inicio del progreso de la electrónica, cuyo desarrollo dejó dichas máquinas, básicamente las de tarjetas perforadas, en la obsolescencia.

### **c) Electrónico**

Son los sistemas en los que se utilizan computadoras. El desarrollo más reciente en el procesamiento de datos, lo constituye la computadora electrónica que merece gran interés debido a su capacidad muy superior para efectuar cálculos y otras funciones a velocidades increíbles. Esto se debe al hecho de que el procesamiento en computación se logra mediante la transmisión de impulsos electrónicos a través de microcircuitos, en lugar de efectuarse por el movimiento de partes mecánicas. Por medio de instrucciones que se programan desde un teclado, un disco, una cinta magnética, se pueden realizar miles de operaciones complejas en segundos. (8:112)

Generalmente, las computadoras pueden efectuar en forma automática todos los pasos manipulativos en el ciclo de procesamiento de datos. Sin embargo, a pesar de la tremenda velocidad con la que operan, el procesamiento es menos impresionante que en otros sistemas porque no se puede ver lo que está ocurriendo: la manipulación de los datos se efectúa enteramente dentro de la

computadora. Las operaciones de la computadora se clasifican, normalmente, bajo tres fases: entrada, procesamiento y salida. (8:113)

- **Entrada:** Antes de que pueda alimentar el sistema con datos de los documentos fuente, hay que convertirlos a símbolos codificados que se registran en alguna de las formas siguientes: como perforaciones en tarjetas; como perforaciones en cinta de papel; como puntos minúsculos magnetizados en cinta magnética, discos, disketes, casetes; o como caracteres impresos a mano o mecánicamente y legibles tanto para el hombre como para la máquina, impresos a mano o a máquina. Algunos documentos fuente se pueden introducir directamente en el sistema. Entre estos están los cheques en los que la información ya está impresa en tinta magnética. Los datos también se pueden introducir directamente a una computadora mediante un equipo de reconocimiento óptico de caracteres que puede interpretar números impresos o manuscritos.
- **Procesamiento:** Una vez que los datos se registran en una de las formas que se mencionaron, están listos para que el dispositivo de entrada del sistema de computación los lea y transfiera electrónicamente a la unidad de almacenamiento que está en la computadora. La unidad de almacenamiento o memoria es el mecanismo que almacena información para conservarla o para utilizarla en procedimientos posteriores. La clasificación, reacomodo, comparación, análisis, cálculo y el resumen se efectúa automáticamente dentro de los componentes del sistema, de acuerdo con una serie de instrucciones almacenadas en la computadora que se denominan Programa. La computadora puede también tomar decisiones lógicas, de acuerdo con las instrucciones que reciba. La ejecución de estas funciones en forma completamente automática y a velocidades fantásticas, caracteriza las computadoras electrónicas y les da una mayor ventaja sobre otros sistemas.

- **Salida:** Los resultados del procesamiento que se efectúa dentro de la computadora se pueden registrar en cinta magnética, cinta de papel perforada, tarjetas perforadas, diskettes, casetes, discos magnéticos, una pantalla o por conexión directa entre la unidad de proceso y un dispositivo de impresión.

#### Ventajas

- Velocidad de procesamiento muchas veces superior.
- Procesamiento continuo.
- Ahorro de espacio, pues el equipo y forma de almacenamiento son compactos.
- Mayor precisión.
- Permite realizar tareas jamás intentadas en otros sistemas.
- Un número de empresas cada vez mayor se ha dado cuenta de la importancia del uso de sistemas computarizados, para brindar mejores servicios, tener información exacta y oportuna para la toma de decisiones, todo lo cual le permite mejores posibilidades de competencia.

#### Desventaja

- Es el factor económico, por ser de altos costos.

#### 2.5 Procedimientos

“Los procedimientos son un conjunto de pasos u operaciones que definen en forma detallada la sucesión cronológica (CUANDO) y la manera de realizar una actividad (COMO), por un grupo de personas o varios departamentos en conjunto (QUIEN), de acuerdo a ciertas normas preestablecidas”. (8:20)

Los procedimientos responden a las interrogantes:

- ¿QUIÉN debe hacerlo?

- ¿CÓMO debe hacerlo?
- ¿CUÁNDO (en que secuencia) debe hacerlo?

Ejemplos de procedimientos son: Compras, cobros, selección de personal, de ventas, etc.

## 2.6 Métodos

Se entiende por método a la manera de efectuar una operación o una sucesión de operaciones, en general la palabra método se ha entendido como modo de hacer o decir con orden una cosa: pasos que siguen en la ciencia para hallar la verdad.

En sistemas se entiende, como quedó anotado al principio, como la manera de efectuar una operación o una secuencia de ellas. Sin embargo, el método en muchas ocasiones, califica a los procedimientos y aún a los sistemas. Ejemplo: telefónicamente, mecánicamente, manualmente, mecanográficamente, electrónicamente, etc.

## 2.7 Sistemas de información

“Sistema de información es el conjunto de elementos y procedimientos que íntimamente ligados, interactuando entre sí y con las demás partes de la organización a la que pertenecen (el sistema mayor), llevan a cabo el proceso de captación de datos y entrega de información con el objeto de proporcionar los conocimientos necesarios a las personas indicadas, para que puedan decidir la actitud más adecuada a tomar frente a determinadas alternativas o circunstancias.” (6:84)

Los elementos del sistema de información de datos son:

- Información y datos.
- Ciclo de vida de los datos.
- Necesidades administrativas y de información.

- Los sistemas de información y la pirámide organizacional.
- Base de datos.
- Características de la información.
- Informes.
- Comunicación.
- Especialización en sistemas de información.

### **2.7.1 Características de la información**

El diseño de sistemas de información requiere la consideración de algunas características de la información: (6:96)

#### **a) Objetivo**

La información debe tener un propósito en el momento en que se transmite a una persona o a una máquina, de lo contrario sólo será ruido o datos. Los propósitos básicos son: dar a conocer, valores, persuadir u organizar otra información. En los negocios podrían ser: creación de nuevos conceptos, la identificación y solución de problemas; la toma de decisiones, el planteamiento, la iniciación, el control y la búsqueda. El propósito de suministro de información a las máquinas es dar instrucciones o proporcionar información para que las instrucciones almacenadas puedan ejecutarse.

#### **b) Modo y formato inteligible**

Los modos de comunicación de la información al ser humano son sensoriales (vista, oído, gusto, tacto y olfato). En las organizaciones de negocios generalmente se dan los medios visuales y auditivos.

Las máquinas pueden recibir información de muchos modos distintos, dentro de los que se cuentan algunos equivalentes de las percepciones sensoriales.

Las máquinas pueden recibir información en el formato de patrones de energía, cintas magnéticas, tarjetas o aun en forma escrita y oral.

### **c) Redundancia y eficiencia**

La redundancia es el exceso de información que se lleva por conjunto de datos. La redundancia es una salvaguarda contra errores del proceso de comunicación. Un ejemplo sencillo lo encontramos en la emisión de un cheque en donde la suma librada se anota en números y en letras. El concepto de redundancia en el diseño de sistemas es muy importante. Cuando el costo de los errores, interpretación equivocada de las instrucciones o falla de una porción del sistema son muy críticos, puede incluirse una gran dosis de redundancia en el sistema. La eficiencia de los sistemas es el complemento de la redundancia.

Es lógico que en los sistemas, la alta eficiencia (mínima redundancia), favorezca la velocidad de operación y la economía.

En las computadoras la eficiencia se logra con la utilización de lenguajes de programación no redundantes.

### **d) Proporción**

La cantidad de información debe ser adecuada al asunto de que se trate, medida en términos de tiempo. Para los humanos la proporción puede medirse por la cantidad de caracteres numéricos transmitidos por minuto o por el número de mensaje cortos (ideas) por unidad de tiempo. Para las máquinas, la proporción puede hacerse en el número de bits por unidad de tiempo. El componente humano del sistema de información fácilmente se sobrecarga.

### **e) Frecuencia**

La frecuencia de transmisión o recepción de la información afecta su valor. Informes financieros preparados semanalmente pueden mostrar tan poco cambio que resulten de muy poco valor, en tanto que los informes mensuales pueden indicar cambios de tamaño suficiente para mostrar tendencias o



problemas. Además, la información que aparece con demasiada frecuencia tiende a actuar como interferencia, ruido o distracción y a sobrecargar al receptor. Naturalmente, la frecuencia con que se transmite la información debe relacionarse con la necesidad.

La información en un banco sobre su situación de encaje (depósito legal), por ejemplo, debe estar sobre el escritorio del Gerente Financiero a primera hora, todos los días.

**f) Determinista o probabilista**

La información puede conocerse con certidumbre, como ocurre ordinariamente con la información histórica. La información concerniente al futuro por el contrario, tiene un elemento de duda, es una probabilidad, en cuyo caso debe divulgarse tal situación.

**g) Costo**

El costo es un factor limitativo para obtener información. Tanto el diseñador de sistemas como el gerente, deben valorar o desechar constantemente el valor de la información, comparándola con su costo.

**h) Confiabilidad**

Es el grado de confianza que el tomador de decisiones otorga a la información. A menudo esta característica debe ponerse al extremo de la balanza y en el otro el costo.

**i) Validez**

Es una medida del grado en que la información representa lo que pretende representar.

**j) Oportunidad**

La información para que cumpla su cometido debe ser transmitida y recibida cuando se necesita.

control numérico puede recibir información de una cinta que le ordena cortar 1/8" de unidad de cada una en el proceso.

## **2.8 Técnicas utilizadas en la sistematización**

A continuación examinaremos tres técnicas básicas, las cuales no son excluyentes ni las únicas:

### **a) Diagrama de Distribución de Trabajo**

Es un cuadro gráfico de doble entrada, multicolumnar, donde se registran actividades genéricas y específicas, los nombres de las personas, el cargo que ocupan y las horas asignadas a cada actividad que sirve para analizar la distribución de cargas de trabajo, determinar tiempos, duplicaciones innecesarias y homogeneidades relevantes.

La utilización de esta técnica se aconseja para unidades, dependencias o grupos de trabajo y requiere efectuar los pasos siguientes:

- Registro de las tareas individuales.
- Agrupamiento de las tareas en actividades.
- Elaboración del cuadro de distribución del trabajo.
- Análisis del cuadro de distribución del trabajo.
- Desarrollo de la distribución del trabajo mejorada.

El Diagrama de Distribución de Trabajo constituye el paso inicial para la integración de un programa de simplificación del trabajo administrativo. Es el medio que señala los fallos de la distribución de tareas, así como los términos que han de realizarse los estudios complementarios correspondientes. (22)

En numerosas ocasiones no pueden resolverse problemas administrativos por la cantidad de actividades. Pero, esta incapacidad para percibir un enfoque general puede superarse por medio del uso de un método denominado

Diagrama de Distribución de Trabajo, en el cual aparecerán todas las actividades y funciones de un área de trabajo.

### **b) Gráfica o Diagrama de Recorrido**

Un diagrama del proceso de recorrido es la representación gráfica del orden de todas las operaciones, traslados, inspecciones, demoras y archivos que tienen lugar en un proceso o procedimiento. Incluyendo el tiempo requerido y la distancia recorrida.

Se puede diagramar desde el punto de vista del objeto manipulado o desde el punto de vista del hombre que lo ejecuta.

Cuando se desea mostrar el movimiento de más de un material o de una persona que interviene en el proceso en análisis sobre el mismo diagrama, cada uno puede ser identificado por líneas de diferentes colores o de diferentes trazos.

Cabe indicar que en este diagrama se pueden hacer dos tipos de análisis: (23)

- El primero, de seguimiento al hombre se analizan los movimientos y las actividades de la persona que efectúa la operación.
- El segundo, de seguimiento a la pieza, el cual analiza las mecanizaciones, los movimientos y las transformaciones que sufre la materia prima

### **c) Flujograma**

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este.

El Flujograma de Conocimiento o Diagrama de Flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento. En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o

departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistema. (24)

Son importantes los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Los diagramas de flujo se utilizan en por lo menos dos áreas:

- **Programas de computación:** La tecnología de las computadoras los ha adoptado como su principal herramienta de programación.
- **Análisis y diseño de sistemas y procedimientos administrativos:** Sigue la secuencia real de las actividades y operaciones desde el inicio hasta el final del procedimiento, registrando el documento inicial, las operaciones a las cuales es sometido, los nuevos documentos creados hasta el cierre final del trámite. En este gráfico se señalan las decisiones, los retornos y hasta quedan implícitos requisitos y normas. Después de graficar el procedimiento mediante esta técnica, se tiene una visión objetiva sobre si el procedimiento es fluido, está parcialmente obstruido y si es funcional para cumplir con los requisitos de rapidez y eficiencia en los trámites

## CAPÍTULO III

### CRÉDITO

El crédito de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley, el comercio y la economía es el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor, a pagar. En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado a nuestros tiempos y desde punto de vista financiero, es que el crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía del deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda). (15:26)

Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente, a pago futuro.

#### **3.1.1 Historia**

A lo largo de toda evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios los conceptos de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: Desde principios de 1930 la herramienta clave del análisis ha sido el Balance General. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los Estados de Resultados, lo que más importaba eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta la actualidad el criterio utilizado ha sido el flujo de caja.

Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios, ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja. (21)

El análisis de créditos se considera un arte, ya que no hay esquemas rígidos, por el contrario, es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito. Sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de créditos y complementarla con experiencia y buen criterio, así mismo es necesario contar con la información precisa y suficiente, que permita minimiza el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

En la actualidad un empresario minorista se encuentra en la siguiente situación:

- No tiene crédito bancario.
- No tiene crédito con una sola firma.
- No tiene línea alguna de financiamiento bancario.
- El único canal de financiación que le queda es la que le otorga el proveedor.

Es por eso que es tan importante el papel del crédito comercial en el quehacer económico de Guatemala y del mundo.

El crédito comercial se refiere a la venta de servicios que no son de contado, entre empresas u entidades que ejercen el comercio, los cuales pueden ser personas naturales.

### **3.1.2 Tipos de créditos**

Existen dos tipos de crédito principales: Rotativo y a plazos.

- **Crédito rotativo**

Crédito rotativo significa que el deudor tiene la opción de pagar el saldo por entero o en pagos repartidos en un período de tiempo extendido. El monto

adeudado puede incrementarse según un individuo compre más o puede reducirse según los pagos que se hagan.

- **Crédito a plazos**

En un crédito a plazos, una cantidad definida es adeudada y después es pagada en un número de pagos también definidos, dicho crédito es cerrado.

### **3.1.3 Clases de Crédito**

Existen muchas clases de créditos, siendo lo más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo y créditos hipotecarios. (15:30).

A continuación se detallan los tipos de créditos:

- **Crédito préstamos individuales**

La expansión excesiva de las ventas a crédito constantes no ha sido suficiente para el paso de las necesidades siempre crecientes del consumidor. Casi todos a un tiempo necesitan dinero de inmediato más allá de sus propios recursos, u obtenerlos directamente, sin necesidad de dinero.

- **Crédito comercial**

Son aquellos que tienen por finalidad financiar la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

- **Crédito bancario**

Son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos.

### **3.1.4 Evaluación del crédito**

Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa:

- Todo crédito por fácil, bueno y bien garantizado que parezca, tiene riesgo.

- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro.
- Es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común.

#### **a) Condiciones de crédito**

Son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación. Las empresas conceden crédito a fin de incrementar las ventas. Las condiciones de crédito, en general, ayudan a la empresa a obtener mayor cantidad de clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la compañía.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

#### **b) Aspectos necesario en la evaluación de un crédito**

Evaluar un crédito o solicitud de crédito es una labor que conlleva el análisis y la integración de todos los aspectos necesarios para poder determinar el riesgo/beneficio de otorgarlo, para lo cual se mencionan algunos puntos que deben ser tomados en cuenta:

- En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cualitativos como cuantitativos, entre ellos, los ingresos y egresos, la liquidez y endeudamiento que opera la empresa.
- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente, tanto como cliente de la misma empresa como de las demás empresas.
- La decisión crediticia se debe tomar en base a antecedentes históricos y presentes.



### **3.1.5 Políticas de crédito**

Es el conjunto de medidas originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa y que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto, para obtener resultados favorables para la misma.

Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Las políticas referentes al otorgamiento de créditos implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa.

En el grado en que se otorguen créditos y se amplíen los plazos de cobro a clientes, se estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos. Esto, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de servicios y mejorar las utilidades de la empresa.

### **3.1.6 Riesgo crediticio**

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no se sabe con exactitud lo que ocurrirá a futuro. El riesgo se constituye o existe en toda situación que conlleve incertidumbre, es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá.

En toda operación de crédito, las empresas corren el riesgo de que la promesa de pago a un futuro no se cumpla, ya que no existe la seguridad de que se realice, pues los deudores más solventes y dignos de confianza pueden dejar de pagar totalmente sus obligaciones, en virtud de las numerosas contingencias que puedan presentárseles. De ahí que la empresa acepte como

parte de la operación a crédito, la probabilidad de que el cliente no cumpla con su promesa de pago.

Los riesgos de crédito pueden determinarse a partir de la primera impresión del analista de créditos, además de la simple consulta de referencias, pero para determinar riesgos más palpables puede ampliarse la consulta de base de datos especializadas y hasta la investigación del cliente con la visita a su domicilio.

### **3.2 Definición de cuentas por cobrar**

Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio de efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago a un plazo determinado. El crédito puede variar de una empresa a otra aún cuando éstas se dediquen al mismo giro, pero contiene elementos que lo hace similar tales como:

- Son resultado de ventas a plazos.
- Se estipula en ellas el plazo máximo de pago.
- Son sin garantía específica.
- Se convierten en efectivo a corto plazo.

“Clientes: comprende los derechos de cobro provenientes de las ventas de bienes y servicios al crédito que efectúa la empresa”. (13:41)

### **3.2.1 Clasificación de las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas de manera sencilla, según el criterio del analista de cobros, según su funcionalidad, pero una de las clasificaciones más comunes o simples es por días de mora.

La cartera de cuentas por cobrar se divide según el nivel o antigüedad de la mora, para controlar con mayor facilidad. (9:20)

- **Mora de 1-30 días**

En este rubro de mora el cliente no paga en sus fechas y genera mora que no sobrepasa los 30 días.

- **Mora de 31-60 días**

Este rango de mora es “delicado” y se debe tomar acciones de “alerta” ya que el tipo de cliente sobrepasa los 60 días de mora.

- **Mora de 61-90 días**

En este tipo de mora es cuando se debe concientizar a los clientes de la deuda para evitar llegar a mora mayor de 90 días.

- **Mora de 91 días o más**

En este tipo de mora los clientes sobrepasan los 90 días y se opta por ofrecer refinanciamiento, de lo contrario se ven perjudicados al iniciar procesos legales ante los tribunales.

## **3.3 Definición de cartera morosa**

### **3.3.1 Cartera**

“Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dichos documentos o cartera se reserva el derecho de hacer velar las obligaciones estipuladas en su texto”. (1:19)

### 3.3.2 Cartera de créditos

La cartera de créditos constituye el conjunto de créditos concedidos por una empresa, que en contabilidad se identifica como cuentas por cobrar o clientes, en dicha cartera se lleva cuenta y razón de cada uno de los créditos concedidos. (19)

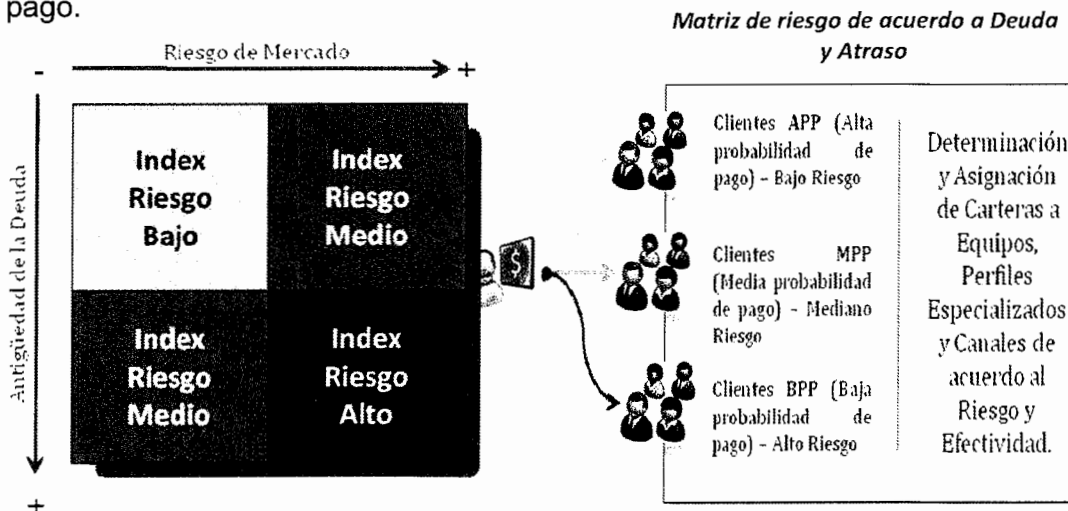
### 3.3.3 Cartera morosa

Corresponde las cuentas por cobrar de una determinada empresa que han sobrepasado su fecha límite de pago de la deuda que tienen con está.

Para la segmentación adecuada de una cartera deberá tomarse en cuenta los siguientes aspectos del cliente:

- Ciclos de atrasos.
- Productos y tipo de negocios.
- Segmentos y tipo de clientes.
- Punteos de comportamiento: Propensión de pago.
- Momento indicado para llamar: Reincidencias, reestructuras o acuerdos de pago.

Escala de medición de clientes según montos de la deuda y probabilidad de pago.



Esta se realiza de forma automatizada y por medio de agentes, que se dedican a la marcación de los clientes, así mismo, mediante la entrega electrónica de facturas, confirmación de trámites, recordatorios de pago por diferentes medios que contribuyen a disminuir su morosidad mensual.

El verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta. Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranza en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinar el tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar. El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

En la gestión de cobranza morosa se encuentran dos etapas:

- Preparación
- Ejecución

GESTION DE COBRANZA MOROSA			
Etapa	Nº	Actividades	Descripción de la Actividad
Etapa I: Preparación	1	Definir el Flujo de Información del Procedimiento.	Se definirá las facultades que tendrá cada actor del proceso (el Gestor de cobranza, el analista en gabinete que atenderá los convenios de fraccionamiento por ellos generados, el Jefe de Cobranza Morosa).
	2	Elaborar la Caja de Herramientas de los Gestores de Cobranza.	La Caja de herramientas son todos los instrumentos que podrá utilizar el gestor (Notificaciones, Avisos, Plazos, Pagos a cuenta, Facilidades de pago, etc.).
	3	Definir de criterios para distribución de carteras para los Gestores de	Establecer los criterios para la generación de listados, reportes e historiales para el equipo de cobranza.

Etapa II: Ejecución		Cobranza por sector y dificultad.	Se definirá los formatos de estos reportes con que trabajará el Gestor de Cobranza y la información que deberá.
	4	Determinación y aprobación de la remuneración de los Gestores de Cobranza (porcentajes de la deuda cobrada).	De acuerdo a la cantidad se definirá que porcentaje de la deuda recuperada corresponderá al Gestor de Cobranza.
	5	Elaboración del Perfil y Contrato de los Gestores de Cobranza	El contrato será en función a los procedimientos y criterios definidos en las actividades precedentes.
	6	Selección y Contratación de los Gestores de Cobranza	La empresa convocará, seleccionará y contratará los Gestores de Cobranza (exclusivamente personal con experiencia).
	7	Capacitación de los Gestores de Cobranza	La capacitación incluirá la estructura de la empresa, la descripción de sus servicios, la manera de remunerarles, así como la aplicación de todos los instrumentos para la gestión.
	8	Distribución de la Cartera de Clientes entre los Gestores de Cobranza	Se distribuirá la cartera entre los grupos de trabajo de acuerdo a los criterios definidos en las actividades de preparación. Cada grupo de trabajo estará conformado por un Gestor de Cobranza.
	9	Gestión de Cobranza en domicilio	Los Equipos de Gestor-Cobrador visitarán a los clientes morosos de su cartera, los notificarán, comunicando las facilidades, y orientarán para que el usuario elija la opción de financiamiento que más le convenga. El gestor hará una pro forma con el cliente firmándola por ambas partes.
	10	Ingreso de los Convenios de Financiamiento en el sistema	Un analista atenderá en oficina a los clientes que tienen una proforma con el Gestor, ingresándolo al sistema comercial de la empresa y generando las órdenes de

		pago para el usuario.
11	Pago del Usuario	El usuario realiza sus pagos en oficinas de la empresa de acuerdo a las cuotas iniciales y plan de financiamiento.
12	Monitoreo de Resultados y Sistematización	Registro constante de la información de las actividades, análisis de los resultados, documentación de la información para informes y su probable difusión posterior.
13	Incorporación en documentos de gestión y cuadros de asignación de personal (Procedimientos y Organigrama)	Las medidas sugeridas e implementadas se traducirán en documentos de validez dentro esquema organizativo y funcional de la empresa, como Directivas Internas, Modificación del Manual de Procedimientos de la empresa, etc.

Según diversos estudios y encuestas, el porcentaje de recuperación disminuye considerablemente a medida que la cuenta excede los noventa días de pago, señalando importantes adeudos vencidos en los informes comerciales, resulta de vital importancia no posponer la acción final, en caso contrario, las recuperaciones serán mínimas. En términos generales, el cliente que no ha pagado durante un largo tiempo, lo ha hecho por una de tres posibles causas:

- a) Tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo.
- b) Está imposibilitado para cubrir todas sus obligaciones y, por lo mismo paga aquellas que ejercen la máxima presión.
- c) Está imposibilitado para pagar a sus acreedores, y en un breve tiempo podrá declararse en quiebra.

### 3.3.3.1 Tipos de clientes morosos

Una clasificación práctica con mucha aplicación en nuestro medio para el cliente moroso es la siguiente:

**a) Mal intencionado o Truhán**

En esta categoría, se incluyen aquellas personas que desde un principio llevan la mala intención de no pagar la cuenta. Ellos ven la solicitud de crédito sólo como una formalidad para poder recibir los servicios, tienen poco cuidado al llenarla y generalmente cometen gran cantidad de errores u omisiones que marcan claramente sus intenciones. Habrá dirección incorrecta o alterada, teléfonos equivocados, nombres incompletos o referencias desconocidas. Tiene una movilidad notable, cambian de domicilio y de empleo con suma frecuencia, o bien tienen varios hogares a la vez.

El cliente truhán raramente paga más del enganche del artículo comprado y, si acaso hace algún abono, gira cheques sin fondos, mal redactado, firma y/o fecha incorrecta o cualquier otra razón. Generalmente estas personas estarán consideradas como perdidas en los registros de la empresa, por la dificultad de localizarlas, telegramas, cartas y llamadas telefónicas del departamento de créditos casi nunca provocan respuesta de este tipo de gente. Cuando se logre hablarle, presentará excusas como que ya pagó y que buscará el recibo para comprobarlo.

El truhán está acostumbrado al abuso. Por lo regular no se molesta por preguntas o acusaciones indiscretas aunque es, también, algo maleducado y bastante agresivo; puede insultar e incluso amenazar físicamente cuando se le insiste en el cobro por lo que resulta una persona de cuidado.

Otro rasgo especial que identifica a este tipo de personas es que son elocuentes y algo persuasivos y pronto entablan el "tuteo", o el "vos" con la persona que los atiende. Hablan de cuestiones diversas para distraer la atención sobre los puntos importantes de la compraventa y aparentemente estarán dispuestos a aceptar todas las condiciones del crédito para lograr sus propósitos. Las referencias que proporcionan son amistades de poca duración, a veces recién conocidas o bien personas con las que tienen negocios e intereses en común.



La solicitud carecerá de referencias comerciales o serán empresas pequeñas y sin prestigio. El moroso mal intencionado suele usar a su esposa u otro familiar para efectuar la compra, pues él ya tiene mal record. Siempre rehusará el contacto con el cobrador, se negará por teléfono y no acudirá a las citaciones que se le hagan e incluso se vale de amistades influyentes (políticos, militares, o del gobierno) si las tiene, para no pagar. La mejor forma de cobrarle a esta gente es no venderle. El trato con este grupo se puede evitar con una breve investigación.

#### **b) Incapaz**

Este cliente se caracteriza por su incapacidad en general para cumplir con sus compromisos, tanto deudas como otros pagos regulares: agua, luz, teléfono, alquiler, etc. La mayoría de ellos perciben ingresos esporádicos pero en volumen menor a sus egresos. Casi nunca poseen una entrada fija y si la tienen son "incapaces" de ajustarla con su presupuesto. Acostumbran ubicarse en un nivel o estilo de vida superior al que les corresponde según sus posibilidades. Les gusta la ostentación y la apariencia por lo que sus deudas son cuantiosas y de bienes de lujo. Compran compulsivamente casi todo lo que les gusta, siempre y cuando puedan hacerlo al crédito. Mucho de lo que adquieren no lo necesitan y por eso, después, no lo pagan. Muchos de estos clientes son los llamadas "credihólicos", en otros países existen organizaciones especiales para ayudarles a controlar su vicio.

El incapaz típico no se ajusta a la realidad y cuando se enfrenta a los problemas de pago tiende a volverse comunicativo, evasivo y vive bajo gran tensión. Le molesta y le desagrada que le cobren y posee una gran probabilidad de convertirse en truhán al sentir la exagerada presión de todos sus acreedores. Es frecuente que trate de cubrir algunos de sus compromisos adquiriendo más deudas. Suelen tener grandes ilusiones e "ideas brillantes" que según ellos les permitirá solventar su situación. Es muy posible que tengan una larga historia de fracasos o proyectos sin realizar y son hasta cierto punto muy irresponsables. Se parecen al truhán en que muchas veces ponen a un

familiar como comprador, pues su historial es tan malo que no les permite obtener más créditos.

Las referencias personas son casi siempre de personas importantes difíciles de contactar y las usan con el fin de impresionar al investigador. La solicitud tendrá un sentido optimista y todos los montos monetarios serán aproximados en una manera que lo hacen parecer como de menor riesgo. Las omisiones son muy notables, pero el incapaz rara vez pone información falsa, como lo hace el malintencionado. Es obvio que este grupo de personas pagarían si pudiera, pero no lo harían por pura "incapacidad" económica y en último caso están dispuestos a devolver lo que compraron.

**c) Deliberado o Intencional**

Este es el tipo de persona que utiliza la mora como un medio de financiamiento. Comprende el valor del dinero en el tiempo y por eso atrasa, hasta el extremo cualquier pago. Resulta verdaderamente difícil obligarlo a cumplir con los términos del crédito.

No es incapaz ni mal intencionado pero se aprovecha de cualquier negociación que realice. Está consciente de que debe y pagará, pero hasta que considere conveniente hacerlo. Por lo general trata de imponer sus propias condiciones de pago cuando ya no puede escapar al cobro. Es incumplido tanto en el tiempo como en el monto de los abonos. Desde un inicio lleva la intención de caer en mora; no le gusta pagar fácilmente. Acostumbra piramidar, o sea hacer pequeños pagos y compras cada vez mayores para que el saldo aumente. Disponen de bienes y recursos para respaldar casi cualquier crédito, pero toda su actividad gira en torno a la mora intencionada; casi nunca arriesgan su propio capital. Frecuentemente pagan con cheques posfechados (fecha bastante adelantada) para proveerse aún mayor tiempo de financiamiento.

**d) Los Desafortunados**

Es verdaderamente difícil predecir cuando un buen cliente se enfrentará a un desastre o fracaso fuera de su control. Este es el caso del cliente moroso por infortunio. Un terremoto, una inundación, muerte, enfermedades o accidentes familiares, son ejemplos de circunstancias exógenas a la buena voluntad de pago de este grupo de personas. Se caracterizan por haber tenido un buen historial crediticio y de pronto pasar a una situación completamente opuesta. Desde luego, el desafortunado no debe confundirse con el incapaz. El cliente víctima de la mala fortuna buscará siempre la manera de recobrar su anterior posesión a través del sacrificio y el trabajo arduo. No contraerá más deudas mientras no haya liquidado las existentes. Mostrará empeño y buena voluntad para solventar la mora, aunque por lo general ofrecerá soluciones a largo plazo. La comunicación con estas personas es buena, no se niegan y están siempre dispuestas a atender cualquier negociación; sin embargo, no soportan la exagerada presión ni la insistencia de cobro. Pueden desesperarse fácilmente y buscaran ser comprendidos. Son gente honesta y con gran sentido de responsabilidad, por lo que les desagrada experimentar condiciones de insolvencia. Las referencias seguirán respaldando el buen renombre del cliente y expresarán confianza en su recuperación.

**3.4 Definición de Cobranza**

La cobranza puede asumir diversas formas; en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones entre otros.

Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de cobranza para lograr la cancelación de los créditos. (20)

### 3.4.1 Tipos de cobros a clientes con mora mayor a 120 días

Al momento existen básicamente tres formas de intentar que la clientela morosa pague, y casi todas las compañías recurren a alguna de ellas. Tales procedimientos son:

- Acción legal o cobranza judicial.
- Métodos coactivos.
- Desprestigio público.

Cada una de estas alternativas tiene sus ventajas y desventajas tanto para la empresa como para el cliente. A continuación se expone en síntesis la conveniencia de su aplicación.

#### **a) Cobranza Judicial o Acción Legal**

Podría decirse que entre los tres, este es el camino más frecuentado por las empresas. Muchas de ellas incluso, abusan de su empleo y lo consideran ya como una parte ordinaria de su actividad crediticia. Tal postura es bastante errada no sólo por la muy frecuente ineffectividad de su funcionamiento, sino por el costo en tiempo y dinero que esta involucra. La mayoría de empresas optan por demandar judicialmente el pago de una cuenta sin antes haber efectuado mayores esfuerzos para darle oportunidad al cliente de entrar en algún acuerdo. Aplican el primer remedio a mano sin conocer las verdaderas causas del mal. Dicha actitud resulta muchas veces precipitada y mal encaminada; tiene el inconveniente en ocasiones de empeorar la situación. La ley no protege al deudor pero tampoco ampara completamente al acreedor, su aplicación es bastante lenta y no siempre rinde los resultados esperados.

La acción legal representa una tercera parte en litigio que con conocimiento de causa impone su decisión a las dos partes restantes.

En realidad el uso de cobranza judicial deber ser limitado si se consideran los costos incurridos y los beneficios a obtener. De nada sirve ganar un juicio si no

se recupera el monto o al menos una parte del monto adeudado. Primeramente, en el aspecto monetario hay honorarios del abogado, timbres, publicaciones, emolumentos y otros pagos relacionados al organismo judicial que tienen que ser hechos de recién iniciado el juicio.

Internamente, la mayor desventaja del procedimiento legal es la inactividad que el departamento de cobro asume. Por lo general cuando un caso está en juicio se abandona todo esfuerzo de cobranza ordinaria.

Considerando el diagnóstico de la clientela morosa, la cobranza judicial resulta impráctica muchas veces. Empezar acción legal contra un cliente desaparecido (no localizable) es completamente inefectivo, representa únicamente pérdida de tiempo, esfuerzos y dinero.

#### **b) Métodos Coactivos**

Algunas empresas utilizan métodos coactivos en el trato con su clientela morosa que varían desde el abuso verbal ofensivo hasta la intimidación con amenazas al bienestar físico de la persona. Tal actitud extremista puede llevar consecuencias adversas para la empresa. Primero, debe considerarse que la coacción en todas sus formas es penada por la ley (Código penal, artículo 214 y 215) y segundo y aún más importante es el deterioro en la relación deudor – acreedor.

Dependiendo del “carácter social” de las empresas recurrentes a tales métodos estos se darán con mayor o menor grado de coacción, pero aún así no se justifican bajo ninguna circunstancia.

El uso de esta alternativa creará resentimiento, desprestigio y enemistad en contra de la empresa o el acreedor. Por suerte, la ética empresarial y comercial de nuestro medio es bastante elevada y la ley conserva tales principios. En ocasiones este tipo de cobro coactivo es empleado exitosamente con personas humildes o analfabetas desconocedoras de sus derechos civiles.

### **c) Desprestigio Público**

Este último método está estrechamente vinculado a la cobranza judicial y en algunos casos podría considerarse como parte de ella.

El desprestigio público como alternativa de cobro involucra una serie de acciones que deben regirse al marco de la ley. Tales procedimientos suelen incluir entre otros lo siguiente:

- Publicaciones en periódicos orales o escritos haciendo alusión al nombre del cliente que se presente a solventar un “asunto pendiente”, lo que marca en forma indirecta pero clara de qué se trata.
- Elaboración y circulación del comercio de textos escritos presentando al cliente como una persona insolvente.
- Conversación directa con familiares o amistades para exponer la situación del cliente. (Esto además de comunicarlo al fiador o aval).

### **3.4.2 Políticas de cobros**

Las políticas de cobro de la empresa, son los procedimientos que esta sigue para recuperar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa, se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro, sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación. El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable, antes de iniciar los procedimientos de cobro.

### 3.4.3 Herramientas de cobros

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende al crédito. Cualquiera que sea la magnitud del negocio, las utilidades dependen principalmente del ciclo de la frecuencia de reinversión del capital.

El ciclo frecuente, difícilmente puede ser acoplado con cobranzas lentas; éstas niegan a una firma el uso de su propio capital. No importa que tan generoso sea él, ni cuán grande sea el volumen de ventas, las utilidades no pueden ser proporcionalmente grandes, a menos que la cobranza se haga puntualmente. Para ello las empresas se valen de varias herramientas, entre ellas:

- Cartas
- Llamadas telefónicas
- Utilización de agencias de cobros
- Procedimiento legal

### 3.5 Formas de recuperación

La recuperación de la deuda en mora debe tratarse como un asunto secuencial y sistemático, estableciendo pasos y procedimientos cuidadosamente seleccionados y prácticos de aplicar. Empezar por el principio como suele decirse. Ante todo, conviene decidir quién hará la gestión de cobro, si la persona que efectuó la mala venta y otra distinta dedicada exclusivamente el trato con esta gente morosa, por ejemplo. Tal resolución compete exclusivamente a la política organizacional de cada empresa. Luego sobreviene el momento de actuar.

La forma de recuperar el mayor porcentaje de cuentas morosas, se considera los siguientes aspectos en la asignación de cartera:

- Variables
- Acción a tomar

- Análisis
- Gestor de las soluciones

El monitoreo dinámico de resultados y mejora continua para la construcción de tendencias en la gestión de cobros, se debe considerar:

- Asignación de Cartera:
  - Cartera por segmentos.
  - Ordenamiento de la cartera.
  - Probabilidad de pago.
  - Días de mora.
  - Rango de Deuda.
  - Establecer prioridades de recorrido.
- Ajustes Dinámicos:
  - Resultados cobranza diaria.
  - Prioridad de recorrido.
  - Contactos efectivos sin pagos.
  - Asignación recursos.
  - Planificación de cobranza.
- Revisión de estrategias:
  - Revisión semanal de campañas y recuperación por producto.
  - Estructura de gestión.



- Recuperación versus objetivo.
- Canales a utilizar.
- Comportamiento mensual de segmentos de riesgo y tendencia recuperación.

La primera situación que probablemente se presentará es conocer que un alto porcentaje de los clientes clasificados como morosos estarán perdidos (no localizados) y por lo tanto habrá que emprender su búsqueda.

Como es muy posible que se haya perdido todo contacto con el cliente moroso desde que hace algún tiempo atrás, deben hacerse varios esfuerzos por reiniciarlo. Revisando los datos de la solicitud de crédito puede dirigirse (por teléfono o carta) al último domicilio que aparece, trabajo personal o del conyugue, a todas las referencias personales y comerciales, familiares, e incluso a sus otros acreedores y de ser posible al arrendante de la vivienda en que vive o vivió. Si el cliente fuese un profesional activo resultará sencillo dirigirse al colegio o asociación respectiva que los agrupa para consultar su nueva dirección u otros datos de localización. De no encontrarlo así, conviene consultar el directorio telefónico buscando nombres con los mismos apellidos y cuanto mejor si es un apellido poco común. Esto permitirá al menos establecer comunicación con personas afines a él para tratar de hablarle. Si fuese originario de una ciudad distinta a la capital (identificable por el número de orden de la cédula) puede indagarse en la oficina de correos.

Los vecinos, conocidos, son una buena fuente de información al menos para una pista de localización. Si se posee el número de licencia de conducir, matrícula de circulación o registro del impuesto sobre la renta, puede preguntarse en la Policía Nacional o el Ministerio de Finanzas Públicas, con alguna excusa válida, por el domicilio de la persona. Una institución bancaria proporcionará la dirección del cliente siempre y cuando se tenga motivo de

reclamo, cheque rechazado, por ejemplo. Es conveniente buscar a todos los clientes perdidos en cada nueva emisión de la guía telefónica. Con algo de práctica y buena imaginación se podrá localizar rápidamente.

Una vez realizados todos los esfuerzos en la búsqueda del cliente extraviado y que muy probablemente permitirán localizarlo debe procederse al trato con él.

Es indispensable que las relaciones con el cliente moroso se mantengan buenas, se debe buscar una solución para ambos y no solo antagonizar con él. Conviene conservar la paciencia, el buen tacto y sobre todo el control de la situación. Aunque nunca debe fomentarse ninguna relación de tipo amistoso entre el cliente moroso y el cobrador. El cobro de la cuenta morosa es un trabajo que requiere el saber cómo, dónde y cuándo expresarse o comportarse. Importa que la buena imagen de la empresa se conserve, atendiendo e investigando algún reclamo que el cliente presente, pues pueda ser esto una razón justificada de su negativa a pagar.

Continuando con el proceso de cobranza, el paso siguiente a la localización del cliente es lograr el reconocimiento de la deuda por parte de este. Tal etapa es necesaria bajo ciertas circunstancias: primero, es posible que la obligación sea tan antigua que el cliente ya no recuerde con certeza cuánto adeuda, o bien, pueden existir recargos por gastos e intereses a la cuenta y será necesario que el cliente lo conozca y acepte. Recuérdese que una persona inconforme con su saldo no tendrá intención de liquidarlo. Cuando el monto insoluto esté en discusión, urge conciliarlo para poder luego ejercer la presión de cobro.

En esta fase es conveniente fortalecer la posición de la empresa, logrando que el cliente se comprometa en mayor forma. Si ya se poseen documentos de crédito que lo obligan, resulta beneficioso tratar de obtener un medio más sólido que garantice el pago, como por ejemplo cheques posfechados que incluyan los bonos netos a su fecha de vencimiento. Si sólo se tienen documentos de poco respaldo tales como un contrato, es mejor acordar con el cliente la firma de documentos o escritos más formales respaldados por un

aval. En fin, deben buscarse todos los medios posibles para colocar al cliente en una posición de claro compromiso y difícil evasión, sin perder por ello la armonía entre él y la empresa.

Alcanzando este propósito se procede a intentar la liquidación de la cuenta. Las estrategias implementadas en tal sentido varían dependiendo de las condiciones y la clasificación de la persona morosa. Es indispensable que habiendo iniciado el contacto con el cliente se trate de mantenerlo siempre y a la vez irse informando acerca de su verdadera situación (análisis de clasificación). Hay que suponer que todo cliente moroso tiene más de una cuenta atrasada y pagará primero las más urgentes o la más insistente que le causa mayor presión. Esto quiere decir mientras más se le aceche con el cobro más posibilidad hay de que pague.

Como dice el refrán: "el que persevera alcanza", y por lo tanto debe tratarse de ser lo más persistente hasta lograr que el cliente cancele.

Al moroso "desafortunado" debe tratársele con paciencia. Poner atención a sus explicaciones y excusas. Comprender su situación sin caer en un papel de amparo, consuelo o soporte de sus penas. Debe asumirse una actitud objetiva y realista; hacer entender al cliente la posición de ambas partes. No ser frío ni desconsiderado pero tampoco convertirse en una entidad de beneficencia y caridad. Recuérdese que los problemas son de los clientes y repercuten en el flujo de entradas esperado por la empresa. Por lo tanto, hay que brindarle la oportunidad para recuperarse. El cobro intransigente e impositivo no dará resultado. Conviene más hacerle algunas concesiones y otorgarle facilidades adicionales moderadas para solventar el compromiso. Tratar que sea él quien plantee alternativas de pago y de ahí entrar en algún convenio. No forzarlo pero sí insistir un poco. El cliente tiene que quedar comprometido a pagar (o abonar) en una fecha de común acuerdo. Al existir incumplimiento de uno de los compromisos hechos, el cliente debe justificarlos valederamente. Pueden aceptarse en un inicio, pero la presión va en aumento cada vez que falle hasta

lograr que cumpla. Una llamada de recordatorio cercana al vencimiento acordado puede facilitar el cumplimiento del pago.

Si por todos los medios el "desafortunado" no solventa la deuda es mejor proponerle la devolución o retorno del bien adquirido u otro en su reposición siempre y cuando sea de legítima propiedad.

Todo resultado del contacto con este y los demás tipos de clientes morosos debe asentarse por escrito a manera de conservar un sumario de cobranza para no olvidar ningún detalle importante.

El cliente "incapaz" necesita un trato algo distinto al anterior. Cabe recordar que estas personas pueden pagar si se organizan mejor. Hay que tratar de rehabilitar su incapacidad económica. Crearles un sentido de responsabilidad y compromiso formal hacia la deuda. Requieren de una insistencia y una presión mucho mayor que el desafortunado. Conviene tratar de controlar sus ingresos para encontrar momentos oportunos de cobro. El contacto con este cliente deber ser bastante personalizado pues acostumbra no atender llamadas telefónicas, mensajes, cartas, telegramas, etc. La insistencia tiene que ser continua aunque no necesariamente drástica. Puede usarse un poco de indiscreción con este tipo de personas. Hay que hacerlas saber que se duda de sus excusas y explicaciones de incumplimiento. Incluso a veces se requiere de un desprestigio un tanto indirecto como recurrir a familiares o al círculo social en que se desenvuelve para estarlo acosando, pero siempre guardando la prudencia adecuado. Bajo ninguna circunstancia se le debe ofender, aunque es permitido hacerlo ciertas advertencias o avisos serios si continua sin pagar. Conviene tratar de llegar a un acuerdo mutuo de pago, ayudándolo si es posible a planificar sus gastos.

Es importante en la relación con esta gente el incumplimiento de todo cuanto se le dice o advierte, para hacerle comprender la seriedad del asunto. Hay que mostrarle bastante firmeza en las exigencias de cobro pero sin caer en

hostilidad con él. Hacerle conciencia de su obligación y compromiso ante la empresa. Crearle una preocupación de solvencia e incluso amonestarlo educadamente por su irresponsabilidad. Todos estos pasos deben hacerse en forma prudente para no volver renuente o desesperar al cliente. Las amenazas de embargo o devolución de bienes deben utilizarse como último recurso y de verdad llevarlas a cabo cuando se han planteado.

Muchas veces estas personas acceden a liquidar la cuenta si se les propone alguna negociación no monetaria; por ejemplo: el pago con mercadería, el traspaso en propiedad de bienes o valores negociables, etc. Conviene tratar de quedar en buena armonía con estos clientes aún después de lograr el pago de la cuenta.

Los clientes "intencionalmente" morosos requieren de una táctica más estricta, hay que combatirles con sus mismas armas. Ellos pueden pagar y deben hacerlo. Por lo tanto el asedio continuo puede funcionar, insistir, molestar, exigir, reclamar, son actitudes de cobro que probablemente lo convencerán a pagar. Recuérdese que estas personas caen en una mora "deliberada" para apropiarse ventajas en la negociación. Han ofrecido cancelar a largo plazo y muy probablemente lo harán, pero esto no implica que la empresa tenga que esperarse. El trato con esta gente resulta una verdadera disputa por el dominio de la situación y es difícil llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes. Querrán siempre hacer prevalecer sus condiciones de pago.

Es bastante común que este tipo de cliente encontrándose en mora ofrezca pagar sólo si se les otorga algún descuento, y es aquí donde el empresario debe decidir si accede o no. En este sentido es recomendable no asumir actitudes débiles pero tampoco ser inflexible o negligente. Lo mejor es reafirmar la posición del acreedor y no entrar en pleito con el cliente, sino contra atacarle en su propio terreno, esto es: ya que él conoce el valor de dinero en el tiempo, hacerle reconocer la existencia de "intereses moratorios" ofreciéndole si fuera el caso una rebaja en los mismos, con lo cual la discusión pasará a otro plano y ya no al monto inicial del saldo.

El cliente "mal intencionado" por su parte, requiere de un trato completamente distinto a los anteriores. Debe recordarse que él no quiere pagar. Evitará todo tipo de comunicación o contacto con el cobrador e incluso tomará una actitud adversa en contra de la empresa. Aparentan estar dispuestos a negociar pero utilizan el engaño y la mentira como medidas defensivas. Ofrecerán siempre soluciones pero nunca las cumplirán, así que no debe otorgárseles la oportunidad de proponer alternativas de liquidación. Hay que mostrarle que la empresa conoce sus intenciones pero teniendo cuidado con la manera de expresarse ante ellos. Frases ofensivas no harán más que agravar la situación.

Este es un tanto complicado pues el sujeto "truhán" raramente dará la oportunidad de hacerlo. Incluso su persona misma es difícil de presencia y abordar. Rehúye todo acercamiento personal por lo que debe recurrirse a la comunicación con sus familiares para dirigirse a él indirectamente. Una vez localizado el cliente se utilizarán todas las herramientas disponibles para no perderle la pista. Hay que vigilarlo y asediarlo constantemente, ser impertinente pero cuidándose de las reacciones que él pueda tomar, pues es una persona en muchos casos vengativa.

Conviene informarse acerca del ambiente en que el cliente "truhán" se desenvuelve y utilizar el desprestigio (no la difamación) como medida de presión. Si está empleado tratar de obtener un embargo judicial de una parte del salario, si tiene algún negocio pues tratar de intervenirlo. El primero que embarga o interviene se coloca a la cabeza de la cola para ser compensado. Así que es importante actuar rápido cuando se determina que la acción legal es el mejor camino para cobrar.

Esta clase de cliente parecerá imposible de cobrar, pero tal observación no es completamente cierta. Todo moroso "malintencionado" tiene sus puntos débiles y hay que tratar de encontrarlos. Procurar que cometa un error donde pueda juzgársele penalmente.

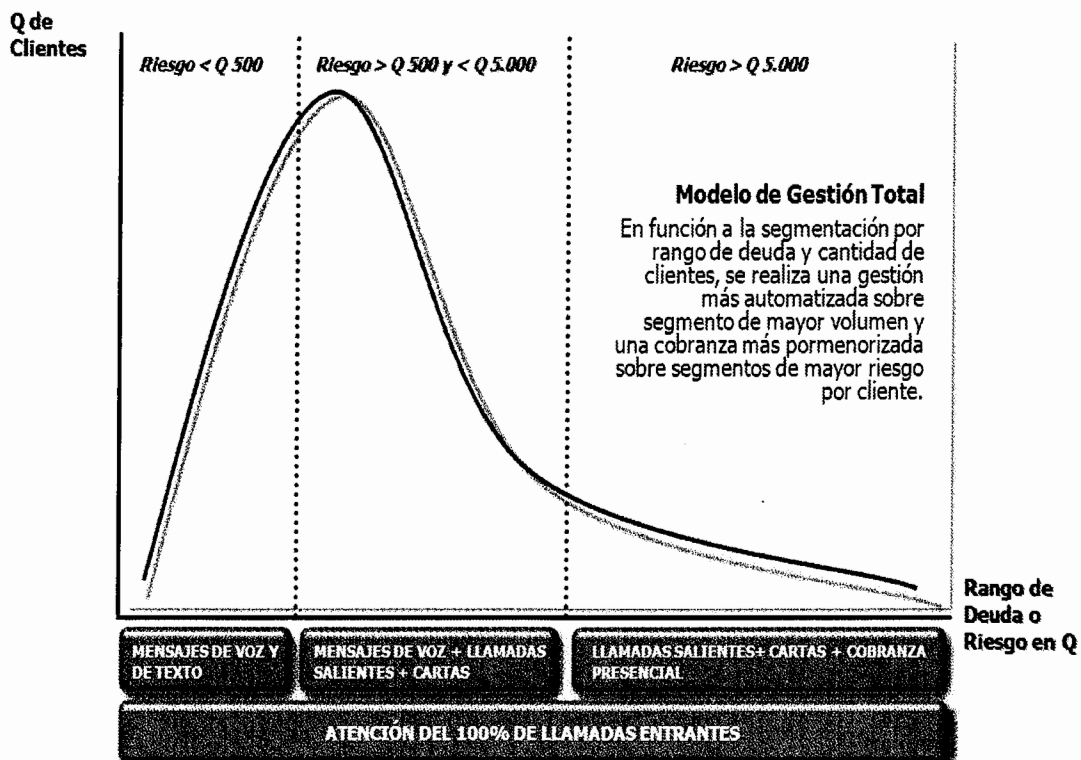
El empresario debe estar consciente que el trato con estos clientes es arriesgado y por lo tanto decidir si vale la pena correrlos para recuperar el monto adeudado.

### 3.5.1 Canales de recuperación

Un modelo de gestión total en función a la segmentación por rango de deuda y cantidad de clientes, se podría realizar una gestión más automatizada sobre segmento de mayor volumen y una cobranza más pormenorizada sobre segmentos de mayor riesgo por cliente, a través de los diferentes canales que poseen las empresas de teleatención, entre ellos: Envío de mensajes de texto (SMS), envío de mensajes de voz (IVR), llamadas salientes, cartas y cobranza presencial.

En la siguiente gráfica se presenta la estrategia aplicable en cada una de las diferentes gestiones multicanal, según el volumen monetario que representan las cuentas de los clientes morosos.

#### Desarrollo de la gestión de cobros por multicanal



La clave para lograr saldar una cuenta es la comunicación con el cliente, dando desde el inicio una buena impresión a los clientes, con la asesoría prestada; teniendo una constante comunicación con el cliente para lograr así que éste pueda realizar sus pagos.

El tipo de comunicación que puede tener el gestor vía telefónica y el cliente es de dos formas:

**a) Llamadas salientes**

El gestor genera llamadas con el fin de contactar al cliente e informar sobre su situación y la forma en que debe ser solventada, en este tipo de llamadas se recaba información del cliente, sobre teléfonos de contacto, hora para localizarlo y además de lograr un compromiso por parte del cliente para la fecha en la cual solventará su situación. Una parte muy importante de estar en contacto con el cliente, donde este se pueda comunicar con la empresa y proporcionar número de contacto, extensión y horarios de servicio.

**b) Llamadas entrantes**

Este tipo de llamadas se dan cuando el cliente tiene dudas o algún tipo de inconveniente, por lo que el tipo de respuestas o solución que se proporcione al cliente debe ser inmediata, ya que esto dependerá que el cliente logre saldar su cuenta o que no lo haga. Es importante que un cliente cuando llama o se queja es un cliente que está dando información muy importante para mejorar la gestión y es un cliente interesado en continuar con la empresa, por lo que este tipo de llamadas deben ser bien documentadas, ya que de ellas se toman factores para mejorar constantemente la gestión.

El trato de los clientes dependerá el éxito de la empresa y deberá recordarse a los gestores que son la voz de la empresa y serán las personas responsables de ayudar a nuestros clientes a sentirse satisfechos con los servicios



prestados, logrando con esto que el cliente cancele su saldo convencido que el servicio prestado ha valido la pena.

### 3.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta de Guatemala -Cuentas Incobrables

Las cuentas malas o incobrables, se originan por la imposibilidad de cumplir las obligaciones corrientes, o por la insolvencia del deudor, debiendo hacerse una provisión para estas pérdidas mediante el establecimiento de una reserva. (7:85)

Entre los casos más comunes en los que existe notoria imposibilidad de recuperación de un crédito se tiene:

- Cuando el deudor no posee bienes embargables.
- Cuando el deudor ha fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre.
- Cuando se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra.

El sistema de ventas al crédito en una empresa de teleatención debe utilizar las leyes típicas tributarias y de otra índole, aplicables en una empresa de servicios.

Como no es nuestro propósito dentro de esta tesis el desarrollar la ley, sólo haremos un pequeño esbozo de la más importante.

De acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta, en su artículo 38 que se refiere a las deudas incobrables menciona en su párrafo "q" lo siguiente: (5)

"Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Este extremo se prueba mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos, o en su caso, de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente; todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable.

En caso de que se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravable en el período de imposición en que ocurra la recuperación.

Los contribuyentes que no apliquen el sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, antes indicado, podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar las cuentas incobrables que se registren en el período impositivo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio. Las entidades bancarias y financieras podrán constituir la misma reserva hasta el límite del tres por ciento (3%) de los préstamos concedidos y desembolsados, de cualquier naturaleza. Cuando la reserva exceda el total de los saldos deudores indicados, el exceso deberá incluirse como renta bruta del período de imposición en que se produzca el mismo.”

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **SISTEMATIZACIÓN EN EL ÁREA DE COBROS PARA LA RECUPERACIÓN DE UNA CARTERA MOROSA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN**

##### **4.1 Evaluación de la cartera actual**

Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio, considerando un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a cliente.

La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa. En la mayoría de las firmas mejor administradas, se realizan frecuentes pruebas para determinar el estado satisfactorio de esas cuentas.

En ocasiones, la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir la calidad y la rotación de las cuentas por cobrar y, en general, vigilar ese importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranza, participando en ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

Es importante que los individuos responsables de la cobranza no sólo se familiaricen con este concepto, sino que además aprendan a utilizar algunas de estas herramientas para mejorar su propia contribución a la empresa en el más amplio sentido posible.

Una diversidad de técnicas se utiliza ampliamente como medidas aceptables de la eficacia del esfuerzo de cobro, y de la liquidez o calidad de las cuentas por cobrar.

Para controlar la antigüedad de saldos en las cuentas por cobrar, garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y que ya están vencidas.

Esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar; en la mayoría de los negocios se hace cada mes, aun cuando puede llevarse a intervalos más cortos o más largos para llenar las necesidades particulares de una empresa. La antigüedad de cuentas significa su separación en diferentes categorías: primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días de vencidas, las de 31 a 60, las de 61 a 90, así sucesivamente.

Durante mucho tiempo, el único método existente para determinar la antigüedad de las cuentas era una laboriosa operación manual, enumerando la cuenta de cada cliente en una hoja de papel tabular, fijando las diferentes porciones de la cuenta, según los plazos de vencimiento.

Los actuales paquetes informáticos de contabilidad permiten el rápido y sencillo análisis de la cuenta por cobrar por antigüedad de saldos. Sin duda en muchas empresas esto ha contribuido a ampliar los plazos de análisis por antigüedad de las ventas, por lo normal mensuales en lugar de periodos o intervalos sin frecuencia, durante los cuales el panorama global de las cuentas por cobrar pudiera deteriorarse de manera importante.

La información obtenida por el análisis de las cuentas por cobrar es importante; así como también para determinar el alcance de la labor de cobranza.

Para determinar la antigüedad de los saldos, es práctica general determinar el porcentaje del total de las cuentas por cobrar sin vencer, y qué parte de dicho total caen dentro de las diferentes categorías de saldos vencidos. Esto

proporciona aspectos adicionales de comparación al personal encargado de la cobranza, o pueden compendiarse en informes dirigidos a la alta gerencia.

#### **4.2 Revisión de los clientes morosos**

Para revisar la cartera de clientes morosos conlleva un trabajo cuidadoso y sobre todo continuo, la llave de una cartera sana se encuentra en el seguimiento que se le da a la mora, con los diferentes tipos de gestión y el control de los compromisos de pago realizados por el cliente, además de las acciones que se llevan a cabo en el caso de que falle en su promesa.

Para iniciar la revisión de la cartera de clientes morosos deberá recopilarse toda la información necesaria del cliente, tal como: ¿Dónde vive?, ¿Dónde trabaja?, ¿Tiene hijos, esposa?, entre otros, y mantener registros exactos y actualizados. Los registros deben ser detallados, precisos y completos, y deben mantenerse al día en todo momento.

Debe conocerse exactamente la cantidad que cada cliente adeuda a la empresa en un momento dado. Tales registros deben estar permanentemente actualizados de modo que se reflejen los pagos tan pronto como se efectúen, a fin de evitar malos entendidos con el cliente, o provocar situaciones que puedan disgustarlo, como decirle que adeuda más de lo que en realidad debe.

Debe establecerse una rutina regular para la revisión de las cuentas por cobrar, con el propósito de eliminar los problemas potenciales, identificarlos lo más pronto posible y luego centrar la atención en ellos y decidir las acciones que se llevarán a cabo.

Debe llevarse un control con parámetros como:

a) Cuentas estratificadas de mora:

- Por saldos.
- Por el nivel de mora.
- Por zonas si efectúo visitas de campo.

- Por los distintos tipos de cliente, entre otros.

b) Escalas de gestión:

- Recordatorio 1-30 días.
- Propositiva 31-60 días.
- De presión 61-90 días.
- Coercitiva Depto. jurídico 91 días en adelante.

### **4.3 Flujograma de la gestión de cobranza**

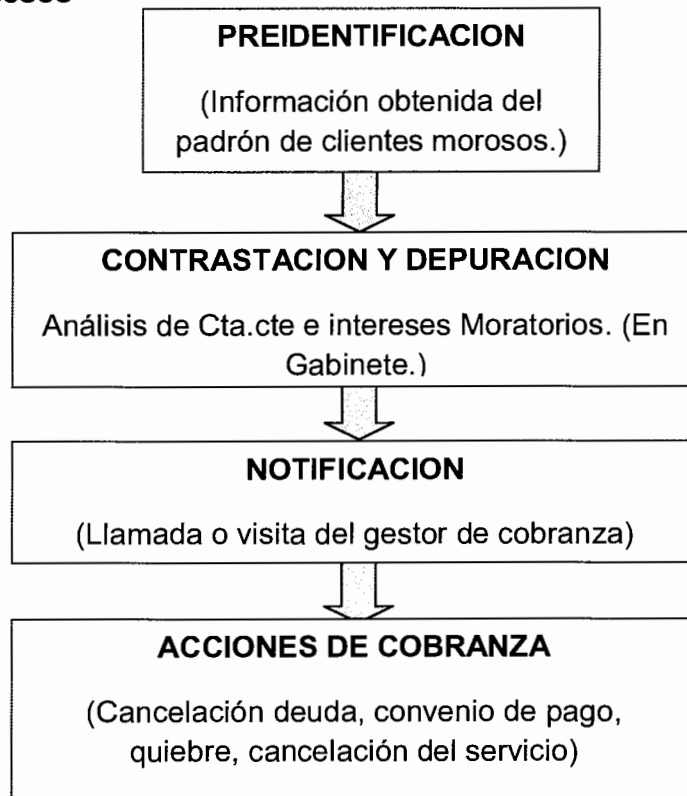
Las acciones de cobranza morosa debe ser una actividad permanente de la empresa para mantener en los clientes comportamientos responsables por los servicios prestados.

El proceso se inicia con el análisis del padrón total de clientes morosos por el Jefe de Cobranza y el Gerente Comercial, quienes determinan los clientes a notificar.

El gestor de cobranza notificará a los usuarios para que se acerquen a la empresa a regularizar su deuda, el máximo de notificaciones será de 3 veces.

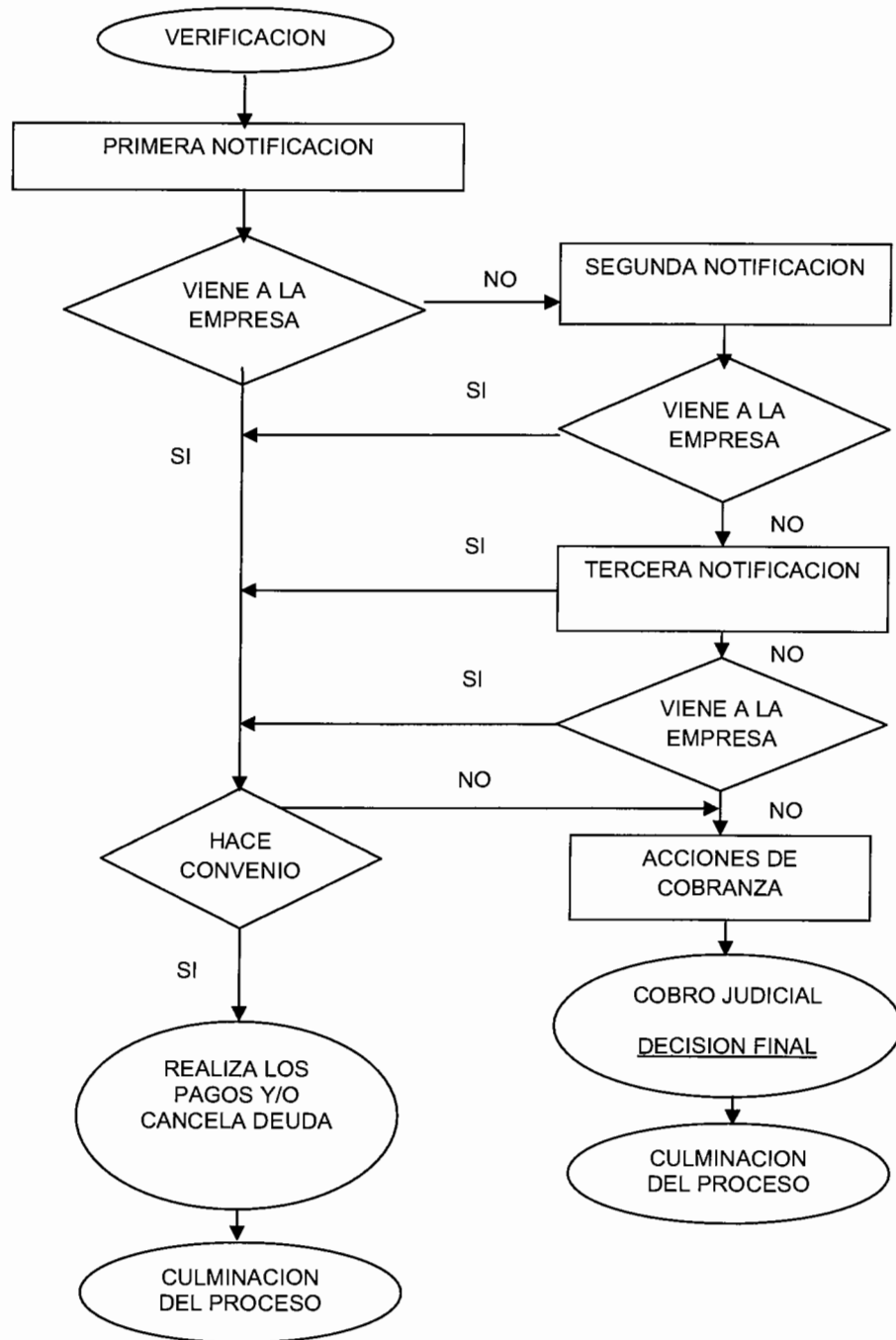
El Departamento de Cobranza en coordinación con el Gerente Comercial, decidirán las acciones de cobranza a realizar ante la negativa del cliente.

El siguiente esquema muestra la secuencia del proceso.

**Secuencia de procesos**

El cliente que es llamado o visitado por el gestor de cobranza deberá brindar facilidades en los trámites administrativos, así como se le informará de las ventajas de acogerse a un determinado plan de pagos y en caso contrario las penalidades que tendrá en caso de no regularizar su situación de morosidad.

En resumen es importante lograr un acuerdo entre la empresa y el cliente moroso.

**Diagrama de flujo del proceso**



#### **4.4 Gestión de llamadas a clientes morosos**

Esta permite la generación del histórico relacionado a lo que ha sucedido con cada una de las cuentas morosas con el cliente, por lo que es muy importante la información que se ingresa, ya que sirve de guía de cómo gestionar cada una de las cuentas para lograr el cobro, entre los factores que se puede tomar en cuenta para lograr el cobro y una buena administración de la cartera, son los siguientes:

En este contexto se entiende que gestionar, implica todas aquellas actividades que realiza el gestor para lograr el cobro de una cuenta, se debe tener claro que cada cliente puede tener más de una gestión y es importante que cada gestión que se realice se ingrese de la forma más simple y clara; con palabras que cualquier persona que lo lea pueda entender y se debe evitar utilizar abreviaturas sobre cada una de las gestiones, lo recomendado es que se utilicen una tipología y un comentario para complementar la gestión.

Para la recuperación efectiva y eficiente de una cartera morosa, los parámetros a tomar en cuenta en el guión que utilice el gestor de cobros cuando contacte al cliente por vía telefónica son:

- Presentación
- Objetivo de la llamada
- Negociación con el cliente
- Confirmación de acuerdo
- Cierre de la llamada
- Despedida

#### **4.5 Tipología**

Son utilizadas para clasificar cada una de las llamadas que se realizan y al mismo tiempo facilita el seguimiento a cada uno de los clientes, la tipología se divide en dos:

**a) Contacto**

La tipificación que entra en esta clasificación son todas las que utilizamos cuando logramos un contacto que nos puede ayudar a hablar con el titular de la cuenta, los contactos efectivos a su vez se clasifican en:

- Contacto efectivo: En esta clasificación es cuando se tienen un contacto directo con el cliente que tiene la deuda, esta se clasifica en:
  - i. Contactos efectivo positivo: En este se ingresa únicamente cuando se ha cumplido el propósito de nuestra llamada entendiéndose cuando el cliente ya realizó el pago o nos da una promesa de pago las tipologías que podemos utilizar son las siguientes:
    - Promesa de Pago
    - Saldo cero
    - Saldo parcial
  - ii. Contacto efectivo negativo: En esta clasificación se ingresa todos los clientes con lo que se ha logrado un contacto, pero este no es satisfactorio, sin embargo se utiliza para dar seguimiento a la cuenta para obtener el cobro de la misma, entre las tipologías más utilizadas están:
    - No puede atender la llamada
    - Re llamada
    - Inconforme con saldo
    - Ya no quiere el servicio

**b) No Contacto**

La tipología que se utiliza en esta clasificación se refiere a los clientes difíciles de contactar, por lo que según sea el caso se deben implementar estrategias para lograr contactarlos, la más efectiva es llamar en distintas horas, si es

posible se debe realizar una llamada en la mañana, a medio día y en la tarde y de ser necesarios en la noche, todo esto queda a criterio del gestor. Entre las tipologías más utilizadas tenemos:

- Grabadora / correo de voz
- No contesta
- Línea dañada
- Número Equivocado
- Falleció
- Ocupado
- No vive / no trabaja allí
- Sin teléfono
- Tono de fax
- No está / no se encuentra

Las tipologías descritas anteriormente son las más utilizadas, pero estas se pueden ampliar o modificar según lo requiera la gestión. Un buen manejo de las mismas facilita el seguimiento a los clientes.

### **c) Comentarios**

Es utilizado para ampliar o ser más específico para cada una de las gestiones que se realizan, el fin fundamental es ingresar datos que ayuden a contactar al cliente, algún seguimiento especial o cualquier otra información que el gestor considere importante. Por lo que el comentario complementa la información de la tipología y esto facilita el poder dar un correcto seguimiento a los clientes, para saber cómo tratar al cliente en la siguiente llamada. Los comentarios deben ser colocados a la par de cada tipología, los comentarios deben ser sencillos, evitar abreviaturas o signos, para que estos sean entendibles por cualquier persona.

**d) Asesoría al cliente**

Es asesoría al cliente porque el gestor da un consejo o información sobre lo que debe realizar para solventar su situación. He aquí la importancia de cuando se tenga el contacto con el cliente, y dependerá del gestor si este se convierte en negativo o positivo, por lo que la información que se le proporcione es de gran importancia para que se concrete el fin de la llamada, el gestor debe informar al cliente sobre su situación con la empresa y las formas en que puede realizar los pagos, debe proporcionar la información necesaria para que al cliente se le facilite realizar su pago. De tener algún inconveniente con el cliente, el gestor debe buscar soluciones prácticas que ayuden al cliente a solventar sus situación, pero que no perjudique a la empresa, por lo que lo más recomendado es que el gestor debe conocer las políticas, normas, reglamentos, etc., antes de asesorar al cliente para solucionar su inconveniente.

El tipo de trabajo que desarrollan los gestores es un trabajo operacional tipo cíclico, ya que las actividades tienden a repetirse en el día a día, esto beneficia el aprendizaje de los gestores y logran controlar la operación en corto plazo, la ventaja que se tiene en este trabajo, es que el gestor se especializa en las actividades que realiza, por lo que el factor de error tiende a disminuirse. Se deben tener establecidos los procedimientos que se utilizan en el desarrollo de cada una de las actividades.

**4.6 Formatos****a) Formatos para la gestión presencial con los clientes morosos a partir de 31 días en adelante.**

Si el usuario presenta un reclamo, el Departamento de Cobranza coordinará su atención con el Departamento de Comercialización. Se acercaran a su domicilio portando el Formato F-1 al Formato F-3 para las indagaciones del caso y tomar una decisión final.

**FORMATO F-1: ANÁLISIS DEL CLIENTE MOROSO**

<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>
	<b>DIRECCIÓN:</b>

**1.- ESTADO DE CUENTA**

- 1.1.- Deuda Capital.  
1.2.- Intereses Capital.  
1.3.- Mora.

TOTAL DEUDA Q.:

Item	Importe Q/.

**2.- ACCIONES DE COBRANZA**

- 2.1.- Cancelación del servicio  
2.2.- Levantamiento de solicitud  
2.3.- Negociaciones

Item	Fecha

**3.- DEPURACIÓN DE CARTERA****3.1.- Cliente Cuenta Cobrable.**

- 3.1.1.- Nombre y Dirección Correcta.  
3.1.2.- Consumo Facturado Correcto.  
3.1.3.- Tarifa Correcta.  
3.1.4.- Tipo de Servicio Correcto.  
3.1.5.- Existe algún Error.  
3.1.6.- Con convenio pago.  
3.1.7.- Observaciones: .....


**3.2.- Cliente Cuenta Incobrable**

- 3.2.1.- Duplicidad de recibos  
3.2.2.- No Existe la Dirección  
3.2.3.- Recibo mal Facturado  
3.2.4.- Incapacidad de pago  
3.2.5.- Acciones Cobranza Agotadas.  
3.2.6.- Observaciones: .....


**4.- DEFINICIÓN DEL CASO**

- 4.1.- Continuar con Cobranza.  
4.2.- Refacturar, nueva Liquidación con N/C  
4.3.- Anulación.  
4.4.- Quiebra.  
4.5.- Otros.


Justificación: .....

.....

Verificado en Campo

V°B°

Autorizado por:





**b) Formatos para el envío de avisos y cartas los clientes morosos a partir de 31 días en adelante.**

**FORMATO F-4: PRIMER AVISO DE VENCIMIENTO**

**NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr.: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Sr. (es):

Recordamos a Ud. (es) que su crédito abajo descrito, venció el \_\_\_\_\_.

Crédito No. \_\_\_\_\_ Cuota o saldo Q \_\_\_\_\_.

Consecuentemente, le(s) invitamos atender oportunamente dicho pago, más los intereses correspondientes, cuya liquidación puede(n) ordenar de inmediato.

Deseándole(s) servir siempre de la mejor manera, quedamos en espera de su puntual atención,

Atentamente,

Firma (Encargado de cobros)



**FORMATO F-5: SEGUNDO AVISO DE COBRO****NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr.: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Sr. (es):

Oportunamente recordamos a Ud. (es) que su crédito abajo descrito, venció el \_\_\_\_\_; razón por la cual reiteramos nuestra invitación para su cancelación, ya que la mora es perjudicial a sus intereses.

Crédito No. \_\_\_\_\_ Cuota o saldo Q \_\_\_\_\_.

No dudamos que al recibo de este aviso nos honrará(n) con su inmediata atención.

Pendiente de sus noticias, aprovechando la ocasión para saludarlo(s) suscribiéndonos de Ud(s).

Atentamente,

Firma (Encargado de cobros)

**FORMATO F-6: PRIMERA CARTA DE COBRO****NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr.: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Crédito No. \_\_\_\_\_ Fecha Vencimiento \_\_\_\_\_

Cuota saldo Q \_\_\_\_\_

Estimado Sr. (es):

En dos ocasiones anteriores, hemos enviado dos avisos de vencimiento del préstamo que tiene pendiente con nosotros, bajo su dirección y que arriba citamos.

A la fecha no hemos tenido de ustedes ninguna respuesta a nuestras comunicaciones, lo cual nos preocupa y extrañamos, ya que se han caracterizado siempre por su cumplimiento y el cuidado de mantener un buen récord crediticio.

Le agradeceríamos tener de ustedes, una respuesta positiva al recibo de la presente y confiamos en que igual que en el pasado, nos honrarán con prontitud el pago de esa deuda.

Pendiente de sus noticias, aprovechamos la ocasión para saludarlos y suscribirnos de ustedes.

Atentamente,

Firma (Encargado de cobros)

**FORMATO F-7: SEGUNDA CARTA DE COBRO****NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr.: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Estimado Sr. (es):

En fechas anteriores le hemos dirigido dos avisos de vencimiento y una carta de cobranza invitándolo (s) a que cancelara la deuda abajo mencionada.

Crédito No. \_\_\_\_\_ Fecha Vencimiento \_\_\_\_\_

Cuota Q \_\_\_\_\_

Intereses Q \_\_\_\_\_

Mora Q \_\_\_\_\_

Total a la fecha Q \_\_\_\_\_ En letras: \_\_\_\_\_

Le rogamos que nos honren con su preferente atención restaurando nuestra confianza original, mediante un pago rápido y sin demora, ya que cada día se agrava su situación crediticia con recargos financieros como el arriba indicado.

Confiamos en que en esta ocasión tendremos noticias de ustedes, pues no tenemos ningún deseo de molestarlos ni seguirles una acción jurídica; si su respuesta es positiva le esperamos antes de 10 días a partir de esta fecha.

Reiterándoles que cuentan con nuestra estimación y aprecio, nos suscribimos.

Atentamente,

Firma el Gerente

**FORMATO F-8: CARTA PRE-COBRO JUDICIAL****NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Sr.: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Estimado Sr. (es):

Estoy recibiendo de la empresa \_\_\_\_\_ la documentación del Crédito No. \_\_\_\_\_ a cargo de \_\_\_\_\_ que usted representa, vencido desde el \_\_\_\_\_, para gestionar ante usted, el pago total del mismo, más intereses y otras cargas financieras, por las vías judiciales, si el mismo no es cancelado en los próximos 5 días hábiles a partir de esta fecha.

La liquidación al día de hoy es la siguiente:

Cuota Q \_\_\_\_\_

Intereses Q \_\_\_\_\_

Mora Q \_\_\_\_\_

Total a la fecha Q \_\_\_\_\_ En letras: \_\_\_\_\_

Apelo a su comprensión sobre los inconvenientes y gastos adicionales que un juicio puede ocasionarles.

Si cancelan a tiempo ese préstamo y presentan una explicación razonable de la demora, confío en que restituirán su prestigio crediticio ante la institución que represento.

Pendiente de sus noticias, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

Firma: Abogado Gestor

## CASO PRÁCTICO

### 4.7 Propuesta Técnica y Económica “Recuperación de una cartera morosa a la empresa Éxitos, S. A.”

A continuación se presenta propuesta técnica y económica, según el análisis realizado a las Cuentas por Cobrar del Balance General de la empresa Éxitos, S. A. al 30 de junio del 2011.

Atención  
Lic. Manuel Dávila  
Gerente General  
**Éxitos, S. A.**

Guatemala, 05 de julio de 2011

Por este medio Teleservicio CompuSystem presenta a usted una propuesta de servicios de **“Cobranza telefónica y presencial de una cartera morosa mayor a 1 día”**.

Deseamos que la propuesta llene sus expectativas y quedamos en espera de su retroalimentación a la misma.

Atentamente,

Licda. Kimberly Lemus  
Gerente  
Teleservicio

**Éxitos, S. A.**  
**Balance General**  
**Al 30 de Junio 2011**  
**(Cifras Expresadas en Quetzales)**  
**Cuadro No. 1**

CONCEPTO	30-JUNIO-2011
<b>ACTIVO</b>	
<b>No Corriente</b>	
Mejoras a propiedad arrendada e instalaciones	1,065,516
Mobiliario y Equipo	794,113
(-) Depreciación Acumulada	(471,182)
Equipo de Computación	998,799
(-) Depreciación Acumulada	(635,533)
<b>Total activo no corriente</b>	<b><u>1,751,713</u></b>
<b>Corriente</b>	
Efectivo	1,321,377
Inventarios	1,023,044
Cuentas por cobrar	1,932,122
(-) Reserva para cuentas incobrables	(57,964)
Gastos pagados por anticipado	55,005
<b>Total activo corriente</b>	<b><u>4,273,584</u></b>
<b>Total activo</b>	<b><u><u>6,025,297</u></u></b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>No Corriente</b>	
Cuentas por pagar a largo plazo	765,245
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b><u>765,245</u></b>
<b>Corriente</b>	
Cuentas por pagar	364,700
Gastos acumulados por pagar	466,035
ISR por pagar	507,485
<b>Total pasivo corriente</b>	<b><u>1,338,220</u></b>
<b>Total pasivo</b>	<b><u>2,103,465</u></b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital Social	1,518,233
Resultados acumulados	2,403,599
<b>Total patrimonio</b>	<b><u>3,921,832</u></b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b><u><u>6,025,297</u></u></b>

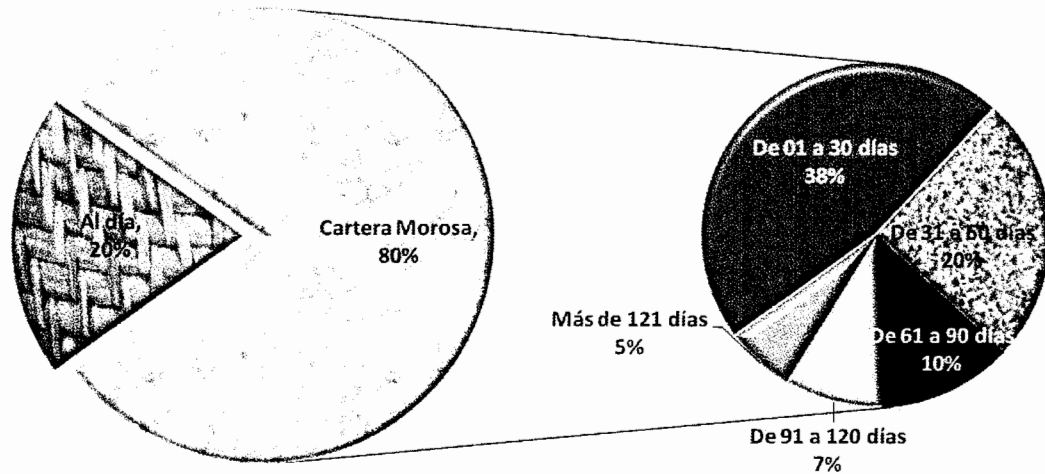
Fuente: Elaboración propia

El rubro de Cuentas por Cobrar representa en el Balance General al 30 de Junio 2011 el 32.07% del total del Activo.

A continuación se grafica las moras en las que se encuentra la cartera.

**Grafica No. 1**

**Cuentas por Cobrar  
Al 30 de Junio 2011**



Fuente: Elaboración propia

Habiendo analizado los distintos tipos de clientes morosos y los porcentajes de mayor impacto, la parte trascendental de este caso y de nuestra propuesta, es el diseño para la recuperación de las cuentas consideradas morosas.

La gestión y administración correcta del riesgo de una cartera morosa podrá aplicarse el siguiente cuadro No. 2, según sus diferentes fases o moras en las que se encuentra el cliente según el estudio realizado:





Este diseño permite visualizar las diferentes aplicaciones que el gestor de cobranza podría utilizar en las fases o rangos de mora, en que se encuentra la cartera de su empresa.

### **Beneficios de tercerizar la operación**

Con la inclusión de nuevas tecnologías, nuevos procesos de gestión, capacitación y administración del recurso humano y las exigencias del cliente actual, la actividad de gerenciar una empresa de teleatención o centro de llamadas se ha hecho cada vez más compleja. Administrarlo requiere de un alto nivel de conocimiento del área, así como concentrar una cantidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros en ejecutar esta actividad, que no necesariamente forma parte del negocio medular de las empresas.

Es así que cuando las empresas deciden instalar un centro de llamadas interno, se enfrentan a una serie de realidades que traen consecuencias negativas que impactan la fuerza de la relación de la empresa con sus clientes finales. En los centros de llamadas interno generalmente existe un desconocimiento de las herramientas y mecanismos para recibir, identificar y canalizar cada llamada adecuadamente y no se cuenta con un conocimiento claro de los niveles de calidad que se ofrecen ni de lo que pasa con cada llamada que entra y sale del centro de llamadas.

De la misma forma, y como consecuencia de esto, se genera incapacidad para generar reportes gerenciales de resultados de gestión que permitan establecer prioridades en la administración del servicio. En los casos que existe y se analiza esta información generalmente se queda a nivel operativo y no trasciende a lo estratégico.

Por otra parte al poder aislar los costos del centro de llamadas, se puede calcular el costo mensual y el retorno de inversión verificando la rentabilidad del mismo para la empresa, pudiendo manejarlo como un centro de utilidades y no como un centro de costos según sean las prioridades y la meta de negocios de la empresa.

Cuando los centros de llamadas se construyen internamente, muchas veces es difícil aislar estos costos puesto que existen muchas partidas escondidas o que se comparten con otras áreas de la empresa, por lo que resulta muchas veces casi imposible calcular los costos reales totales del centro de llamadas interno. Esto último genera una mentalidad de centro de costo a la hora de administrar y gestionar el centro de llamadas y no como centro de utilidades como lo indican las últimas tendencias de la industria.

De esta forma, la tercerización del centro de llamadas genera una serie de beneficios al cliente contratante, que le permiten manejar mejor las realidades del negocio y potenciar el uso de los centros de llamadas como canal de relacionamiento con los clientes, entre los cuales se encuentran:

- Foco en el Negocio Medular: Gestionar un centro de llamadas es generalmente intensivo en recursos humanos, tecnológicos y financieros que pueden distraer el foco de la atención de las empresas fuera del negocio medular. Al tercerizar el centro de llamadas, las empresas pueden focalizarse en su negocio medular, y apalancarse experiencia, conocimientos y capacidad instalada de Teleservicio para manejar esta área del negocio sin necesidad de distraer recursos fuera del negocio medular de la misma.
- Eficiencia Operativa: Los modelos de gestión de Teleservicio, están diseñados para seguir la curva de tráfico de llamadas maximizando la productividad del recurso humano o tecnológico utilizado en el servicio. Teleservicio, trabaja generalmente con esquemas comerciales variables, que utilizan como supuestos los más altos valores que impactan la eficiencia operativa (ejemplo: productividad, adherencia, etc.). De esta forma, al fijar un precio de acuerdo con estos supuestos tan estrictos, Teleservicio, se compromete automáticamente a mantener un servicio con alto nivel de eficiencia.
- Economías de Escala: La estructura de costos de un centro de llamadas promedio mantiene un alto componente de costos fijos, que están atados a infraestructura y tecnología. A medida en que crece un centro de llamadas, estos costos fijos se diluyen y el costo total se reduce.

Las empresas de tercerización de centro de llamadas cuentan generalmente con un tamaño lo suficientemente grande como para aprovechar al máximo estas economías de escala. Por otra parte en el escenario tercerizado, las inversiones que hace una empresa de tercerización de centro de llamadas, especialmente en el área de tecnología, se comparten entre varios clientes o servicios, reduciendo los costos y por ende las barreras de entrada para incorporar nuevas tecnologías y/o funcionalidades al centro de llamadas.

- Obsolescencia Tecnológica: La tecnología utilizada en los centro de llamadas de hoy viene evolucionando rápidamente, incorporando mayores funcionalidades, automatización, mayores opciones de auto-servicio, etc. Las empresas que ofrecen servicios de tercerización de centro de llamadas están obligadas a mantenerse actualizados en tecnología, procesos y calidad del recurso humano a fin de mantenerse competitivos en el mercado. Esta no es necesariamente una prioridad en los centros de llamadas internos, quienes generalmente se ven obligados a depreciar completamente sus equipos antes de actualizar la tecnología. Tercerizar un centro de llamadas evita el riesgo de obsolescencia tecnológica y garantiza el uso de tecnología de punta en el centro de llamadas, aumentando su competitividad y haciendo más agradable la experiencia del usuario final.

**Oferta económica****Teleservicio– Éxitos, S. A.  
Precio por el servicio**

Rango de la cartera	% Objetivo de Recuperación	Comisión por recuperación
Al día	100%	3%
De 01 a 30 días	88%	8%
De 31 a 60 días	70%	10%
De 61 a 90 días	50%	14%
De 91 a 120 días	15%	20%
Más de 121 días	8%	26%

**Penalizaciones y Bonificaciones**

Aplican a partir del tercer mes de la gestión de Cobranza, aplicándose lo siguiente:

- Incumplimiento en el % Objetivo de Recuperación a partir de 4%, se penalizará el 2.5% de la comisión a pagar según el rango de la cartera.
- Sobre cumplimiento en el % Objetivo de Recuperación a partir de 5%, se bonificará el 1.5% de la comisión a pagar según el rango de la cartera.

**Aceptado por**

Lic. Manuel Dávila  Gerente General <b>ÉXITOS, S. A.</b>	Firma
Licda. Kimberly Lemus  Gerente <b>TELESERVICIO</b>	Firma

## Aceptación de la prestación del servicio

Oferta firmada por ambas partes, el cual soporta el inicio de gestión del servicio de "Cobranza telefónica y presencial de la cartera morosa".

### Oferta económica

Teleservicio - Éxitos, S. A.

#### Precio por el servicio


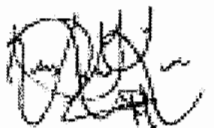
Rango de la cartera	% Objetivo de Recuperación	Comisión por recuperación
Al día	100%	3%
De 01 a 30 días	88%	8%
De 31 a 60 días	70%	10%
De 61 a 90 días	50%	18%
De 91 a 120 días	15%	20%
Más de 121 días	8%	26%

### Penalizaciones y Bonificaciones

Aplican a partir del tercer mes de la gestión de Cobranza, aplicándose lo siguiente:

- Incumplimiento en el % Objetivo de Recuperación a partir de 4 % se penalizará el 2.5% de la comisión a pagar según el rango de la cartera.
- Sobre cumplimiento en el % Objetivo de Recuperación a partir de 5 % se bonificará el 1.5% de la comisión a pagar según el rango de la cartera.

Aceptado por

Lic. Manuel Dávila  Gerente General <b>ÉXITOS, S. A.</b>	Firma 
Licda. Kimberly Lemus  Gerente <b>TELESERVICIO</b>	Firma 

#### 4.8 Aplicación de la recuperación

A continuación se detalla la estrategia utilizada en cada mora de la cartera de cuentas por cobrar de la empresa **ÉXITOS, S. A.**

Los clientes con morosidad, es el 80% de la cartera, que corresponde Q1,545,698. La diferencia, el 20% (Q386,424), son los clientes que están al día con sus pagos, siendo un total de la cartera de cuentas por cobrar de Q1,932,122 al 30 junio de 2011. Se representa así, según la mora que se encuentran:

**Éxitos, S. A.**

**Cartera de Cuentas por Cobrar**

**Cifras Expresadas en Quetzales**

**Cuadro No. 1**

<b>Periodo</b>	<b>Pendiente Cobro</b>	<b>%</b>
Al día	Q386,424	20%
De 01 a 30 días	Q724,546	38%
De 31 a 60 días	Q386,424	20%
De 61 a 90 días	Q193,212	10%
De 91 a 120 días	Q144,909	8%
Más de 121 días	Q96,606	5%
<b>Total</b>	<b>Q1,932,122</b>	<b>100%</b>

La metodología que se presenta a continuación, en la gestión de las fases de la cartera morosa, en algunas fases es la misma, pero la diferencia es el guión a utilizar, por lo que solamente se muestran los formatos con los clientes sobresalientes en cada fase.

**a) Fase preventiva**

En esta fase, se utilizó solamente un recordatorio, ya que son los clientes que están constantemente al día con sus pagos y adicionalmente esta por vencerse su saldo o cuota asignada.

La función que realizó el gestor de cobros en esta fase, es de un recordatorio de pago, donde se aplicó:

- Guión informativo.
- Mensajes de voz.
- Llamada saliente.
- Mensajes de texto.

La cartera en esta fase corresponde el 20% con un monto de Q386,424.00 y se recuperó el 100%.

Es muy importante que desde aquí se eduque al cliente, para evitar que termine más adelante como moroso, ya que muchos de ellos pasan a un rango de morosidad, porque se les olvida realizar el pago o porque no les informan la fecha de pago, adicional que debe aprovecharse este contacto, para actualizar la base de datos, por si más adelante este se vuelve moroso, así mismo, debe fidelizarse al cliente en un tipo de programas, para motivarlo a realizar sus pagos a tiempo.

**b) Fase I - Mora de 1 a 30 días**

Estos clientes se encuentran en la cartera con una mora de 1 a 30 días, y le corresponde el 38%, con un monto de Q724,546.00 del total de la cartera.

En esta fase los gestores de cobros utilizaron un guión amigable y también las siguientes estrategias con el cliente:

- Mensajes de voz.
- Llamadas salientes.
- Llamadas entrantes.
- Mensajes de texto.
- Carta Simple

Se recupero Q637,600.00 que corresponde al 88% de la cartera morosa en esta fase.

Uno de los clientes que sobresalió en esta fase fue Carlos Pérez, por tener un monto adeudado del 2% sobre el total de la cartera en esta fase, en promedio cada cuenta adeudada es el 0.3%. Con este cliente se utilizo todas las estrategias detalladas anteriormente, por lo que se detalla en el forma to siguiente el análisis realizado, así como el aviso de cobro enviado.



**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

<b>CODIGO: 95</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS: Carlos Pérez</b>
	<b>DIRECCION: 3era. Calle 25-66, Colonia El Carmen, Zona 11</b>

**1.- ESTADO DE CUENTA**

- 1.1.- Deuda Capital.
- 1.2.- Intereses Capital.
- 1.3.- Mora.

TOTAL DEUDA Q.:

Item	Importe Q/.
1	34,491.00
2	870.00
3	435.00
	<b>Q15,796.00</b>

**2.- ACCIONES DE COBRANZA**

- 2.1.- Cancelación del servicio
- 2.2.- Levantamiento de solicitud
- 2.3.- Negociaciones

Item	Fecha
1	02/julio/2011
2	03/julio/2011
3	20/julio/2011

**3.- DEPURACION DE CARTERA**

**3.1.- Cliente Cuenta Cobrable.**

- 3.1.1.- Nombre y Dirección Correcta.
- 3.1.2.- Consumo Facturado Correcto.
- 3.1.3.- Tarifa Correcta.
- 3.1.4.- Tipo de Servicio Correcto.
- 3.1.5.- Existe algún Error.
- 3.1.6.- Con convenio pago.
- 3.1.7.- Observaciones. Acuerdo de pago del saldo del 100% a fin de mes

**3.2.- Cliente Cuenta Incobrable**

- 3.2.1.- Duplicidad de recibos
- 3.2.2.- No Existe la Dirección
- 3.2.3.- Recibo mal Facturado
- 3.2.4.- Incapacidad de pago
- 3.2.5.- Acciones Cobranza Agotadas.
- 3.2.5.- Observaciones: .....

**4.- DEFINICION DEL CASO**

- 4.1.- Continuar con Cobranza.
- 4.2.- Refacturar, nueva Liquidación con N/C
- 4.3.- Anulación.
- 4.4.- Qulebra.
- 4.5.- Otros.

Justificación: .....

Roberto Ramirez  
V\*B\*

Josimar García  
Autorizado por

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

Fecha: 04 de julio de 2011

Sr.: Carlos Pérez

Dirección 3era. Calle 25-66, Colonia El Carmen, Zona 11

País Guatemala

Sr. (es):

Oportunamente recordamos a Ud. (es) que su crédito abajo descrito, venció el 29 de mayo de 2011; razón por la cual reiteramos nuestra invitación para su cancelación ya que la mora es perjudicial a sus intereses.

Crédito No. 2058

Deuda Capital.	Q 14,491.00
Intereses Capital.	Q 870.00
Mora.	Q 435.00
Saldo Total	Q 15,796.00

No dudamos que al recibo de este aviso nos honrará(n) con su inmediata atención.

Pendiente de sus noticias, aprovechando la ocasión para saludarlo(s) suscribiéndonos de Ud(s).

Atentamente,

Josimar García

Encargado de cobros

El gestor de cobros utilizo con este cliente la estrategia estipulada anteriormente, donde pudo contactarse a través de la llamada saliente y llego a un acuerdo de pago del saldo del 100% a fin de mes, el cual cumplió su promesa de pago.

Soporte del convenio realizado por vía teléfono con el cliente Carlos Pérez.

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

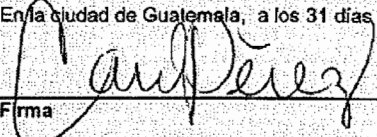
**Informe de Negociación de Clientes Morosos**

**Nombre del Gestor de Cobranza:** Karla Marín

**Fecha:** 20/julio/2011

	<b>Menos de 1 Meses</b>	<b>Total</b>	<b>Observaciones</b>
Pagos	1	1	Cliente cancelara deuda el 31/julio/11
Cuota	Q 15,796.00	Q15,796.00	

Se adjuntan recibo del pago realizado por el cliente Carlos Pérez.

<b>Empresa Éxitos, S. A.</b>	
9na. Calle 3-40 Zona 10	
Tel. 2420-8033	
Guatemala	
RECIBÍ del Sr(a): <u>Carlos Pérez</u> , la cantidad de <u>Q15,796.00</u>	
(Quince mil setecientos noventa y seis quetzales exactos). Por concepto de abono / pago a cuenta de Crédito No. <u>2058</u> .	
El pago de la deuda corresponde a lo siguiente:	
Deuda Capital.	Q 14,491.00
Intereses Capital.	Q 870.00
Mora.	Q 435.00
Saldo Total	Q 15,796.00
En la ciudad de Guatemala, a los 31 días de julio de 2011.	
	
Firma	
Carlos Pérez	
Nombre	
3era. Calle 25-66, Colonia El Carmen, Zona 11	
Dirección	

**c) Fase II - Mora de 31 a 60 días**

Este tipo de clientes son lo que han incumplido promesas de pago realizadas en llamadas anteriores. Según la evaluación y revisión de la cartera, se cuenta con el 20% de clientes en mora de 31 a 60 días que corresponde Q386,424.00.

La estrategia a utilizar en esta fase, tomando en cuenta que algunos clientes ya son ilocalizables es la siguiente:

- Mensajes de voz.

- Llamadas salientes.
- Mensajes de texto.
- Llamadas entrantes.
- Carta simple.
- Negociadores oficinas zonales de recuperación.

Se recupero Q270,497.00 que corresponde el 70% de la cartera morosa en esta fase.

Uno de los clientes que sobresalió en esta fase fue Marvin Hernández, por tener un monto adeudado del 4% sobre el total de la cartera en esta fase, en promedio cada cuenta adeudada es el 0.5%. Con este cliente se utilizo todas las estrategias detalladas anteriormente; así mismo se envió una carta de cobro y se procedió a realizar el análisis siguiente:

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

<b>CODIGO: 267</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS: Marvin Hernández</b>
	<b>DIRECCION: 10av. 15-20 zona 09</b>

**1.- ESTADO DE CUENTA**

- 1.1.- Deuda Capital.
- 1.2.- Intereses Capital.
- 1.3.- Mora.

**TOTAL DEUDA Q.:**

Item	Importe Q/.
1	15,457.00
2	927.00
3	464.00
	<b>Q16,848.00</b>

**2.- ACCIONES DE COBRANZA**

- 2.1.- Cancelación del servicio
- 2.2.- Levantamiento de solicitud
- 2.3.- Negociaciones

Item	Fecha
1	04/Junio/2011
2	05/Junio/2011
3	22/Julio/2011

**3.- DEPURACION DE CARTERA**

**3.1.- Cliente Cuenta Cobrable.**

- 3.1.1.- Nombre y Dirección Correcta.
- 3.1.2.- Consumo Facturado Correcto.
- 3.1.3.- Tarifa Correcta.
- 3.1.4.- Tipo de Servicio Correcto.
- 3.1.5.- Existe algún Error.
- 3.1.6.- Con convenio pago.
- 3.1.7.- Observaciones. Se negocio 2 pagos, 50% en la quincena del siguiente mes y el otro 50% a fin del siguiente mes

<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

**3.2.- Cliente Cuenta Incobrable**

- 3.2.1.- Duplicidad de recibos
- 3.2.2.- No Existe la Dirección
- 3.2.3.- Recibo mal Facturado
- 3.2.4.- Incapacidad de pago
- 3.2.5.- Acciones Cobranza Agotadas.
- 3.2.6.- Observaciones: .....

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**4.- DEFINICION DEL CASO**

- 4.1.- Continuar con Cobranza.
- 4.2.- Refacturar, nueva Liquidación con N/C
- 4.3.- Anulación.
- 4.4.- Quiebra.
- 4.5.- Otros.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Carlos Mazariegos  
Verificado en Campo

Roberto Ramirez  
V\*B\*

Josimar Garcia  
Autorizado por

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

Fecha: 08 de julio de 2011

Sr.: Marvin Hernández

Dirección 10av. 15-20 zona 09

País Guatemala

Crédito No. 1982 Fecha Vencimiento 01 de junio de 2011

Deuda Capital.	Q 15,457.00
Intereses Capital.	Q 927.00
Mora.	Q 464.00
Saldo Total	Q 16,848.00

En dos ocasiones anteriores, hemos enviado dos avisos de vencimiento del préstamo que tiene pendiente con nosotros, bajo su dirección y que antes citamos.

A la fecha no hemos tenido de ustedes ninguna respuesta a nuestras comunicaciones, lo cual nos preocupa y extrañamos, ya que se han caracterizado siempre por su cumplimiento y el cuidado de mantener un buen récord crediticio.

Le agradeceríamos tener de ustedes, una respuesta positiva al recibo de la presente y confiamos en que igual que en el pasado, nos honrarán con prontitud el pago de esa deuda.

Pendiente de sus noticias, aprovechamos la ocasión para saludarlos y suscribirnos de ustedes.

Atentamente,

Josimar García (Encargado de cobros)

Y por último, el gestor de cobros contacto al cliente por vía teléfono y negocio 2 pagos, siendo el primero, el 50% en la quincena del siguiente mes y el otro 50% a fin del siguiente mes, el cual cumplió su promesa de pago.

Soporte del convenio realizado por vía teléfono con el cliente Marvin Hernández.

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

**Informe de Negociación de Clientes Morosos**

**Nombre del Gestor de Cobranza:** Jesús Paredes

**Fecha:** 22/julio/2011

	<b>Menos de 2 Meses</b>	<b>Total</b>	<b>Observaciones</b>
Pagos	2	2	Cliente realizará 2 pagos, siendo el primero, el 50% en la quincena del siguiente mes (15/agosto/11) y el otro 50% a fin del siguiente mes (31/agosto/11)
Cuota	Q 8,424.00	Q16,848.00	



Se adjuntan recibos de los dos pagos realizados por el cliente Marvin Hernández.

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

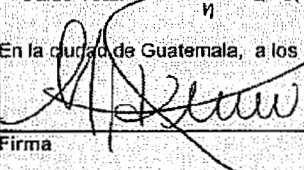
RECIBI del Sr(a) Marvin Hernández la cantidad de Q8,424.00

**(Ocho mil cuatrocientos veinticuatro quetzales** Por concepto de abono / pago a cuenta de Crédito No. 1892.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda Capital.	Q 7,728.50
Intereses Capital.	Q 463.50
Mora.	Q 232.00
Saldo Total	Q 8,424.00

En la ciudad de Guatemala, a los 15 días de agosto de 2011.



Firma

Marvin Hernández  
**Nombre**

10av. 15-20 zona 09  
**Dirección**

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

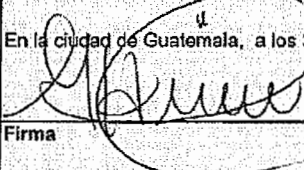
RECIBI del Sr(a) Marvin Hernández la cantidad de Q8,424.00

**(Ocho mil cuatrocientos veinticuatro quetzales** Por concepto de abono / pago a cuenta de Crédito No. 1892.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda Capital.	Q 7,728.50
Intereses Capital.	Q 463.50
Mora.	Q 232.00
Saldo Total	Q 8,424.00

En la ciudad de Guatemala, a los 31 días de agosto de 2011.



Firma

Marvin Hernández  
**Nombre**

10av. 15-20 zona 09  
**Dirección**

**d) Fase III - Mora de 61 a 90 días**

En esta fase la cartera morosa tiene un monto de Q193,212.00 con atraso en pagos de 61 a 90 días, que corresponde al 10% del total de la cartera.

A partir de esta mora, las empresas utilizan un guión de cobranza firme y ya no amigable como las anteriores moras, por lo que en la gestión con estos clientes aplicamos las siguientes estrategias:

- Mensajes de voz.
- Llamadas salientes.
- Mensajes de texto.
- Llamadas entrantes.
- Carta con acuse.
- Gestión presencial de visitadores.
- Negociadores oficinas zonales de recuperación.

Uno de los clientes que sobresalió fue Margarita Chacón, por tener un monto adeudado del 6% sobre el total de la cartera en esta fase, en promedio cada cuenta adeuda es 1%.

A continuación se detalla en el formato siguiente el análisis realizado, la carta de cobro enviada y el informe de visitas realizadas a este cliente.

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

<b>CODIGO: 366</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS: Margarita Chacón</b>
	<b>DIRECCION: 7 calle 27-50 zona 6</b>

**1.- ESTADO DE CUENTA**

- 1.1.- Deuda Capital.
- 1.2.- Intereses Capital.
- 1.3.- Mora.

Item	Importe Q/.
1	11,593.00
2	696.00
3	348.00
	Q12,637.00

**TOTAL DEUDA Q.:**

**2.- ACCIONES DE COBRANZA**

- 2.1.- Cancelación del servicio
- 2.2.- Levantamiento de solicitud
- 2.3.- Negociaciones

Item	Fecha
1	04/Mayo/2011
2	05/Mayo/2011
3	19/Julio/2011

**3.- DEPURACION DE CARTERA**

**3.1.- Cliente Cuenta Cobrable.**

- 3.1.1.- Nombre y Dirección Correcta.
- 3.1.2.- Consumo Facturado Correcto.
- 3.1.3.- Tarifa Correcta.
- 3.1.4.- Tipo de Servicio Correcto.
- 3.1.5.- Existe algún Error.
- 3.1.6.- Con convenio pago.
- 3.1.7.- Observaciones. Se negocio el 60% del saldo en 4 cuotas mensuales.

X
X
X
X
X

**3.2.- Cliente Cuenta Incobrable**

- 3.2.1.- Duplicidad de recibos
- 3.2.2.- No Existe la Dirección
- 3.2.3.- Recibo mal Facturado
- 3.2.4.- Incapacidad de pago
- 3.2.5.- Acciones Cobranza Agotadas.
- 3.2.6.- Observaciones: .....


**4.- DEFINICION DEL CASO**

- 4.1.- Continuar con Cobranza.
- 4.2.- Refacturar, nueva Liquidación con N/C
- 4.3.- Anulación.
- 4.4.- Quiebra.
- 4.5.- Otros.


Justificación: .....

Carlos Mazariegos  
Verificado en Campo

Roberto Ramirez  
V\*B\*

Josimar García  
Autorizado por

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**

Fecha: 6 de julio de 2011

Sra.: Margarita Chacón

Dirección 7 calle 27-50 zona 6,

País Guatemala

En representación de la deuda le hemos dirigido dos avisos de vencimientos y una carta de cobranza invitándolo (s) a que cancelaran la deuda abajo mencionada.

Crédito No. 366 Fecha Vencimiento 01 de Mayo de 2011

Deuda Capital.	Q11,593.00
Intereses Capital.	Q696.00
Mora.	Q 348.00
Saldo total	Q 12,637.00

Le rogamos que nos honren con su preferente atención restaurando nuestra confianza original mediante un pago rápido y sin demora, ya que cada día se agrava su situación crediticia con recargos financieros conforme el detalle arriba indicado.

Confiamos en que en esta ocasión tendremos noticias de ustedes, pues no tenemos ningún deseo de molestarlos ni seguirles una acción jurídica; si su respuesta es positiva le esperamos antes de 10 días a partir de esta fecha.

Reiterándoles que cuentan con nuestra estimación y aprecio, nos suscribimos.

Atentamente,

Miguel Escobar (Gerente)

El gestor de cobros aplico todas las estrategias estipuladas anteriormente para esta fase, inicialmente se contacto por teléfono a su domicilio y realizaba promesa de pago, que posteriormente incumplía, luego se volvió ilocalizable vía teléfono del domicilio y de la oficina, se localizo hasta la gestión presencial en su domicilio, donde indicaban que no vivía allí cuando se llamaba, se negocio y se llevo a un acuerdo de pago del 80% del monto adeudado, en 4 cuotas mensualidades, ya que no tenía trabajo desde hace dos meses y que acababa de iniciar en un nuevo trabajo.

Se recupero Q96,606.00 que corresponde el 50% de la cartera morosa en esta fase.

A continuación se visualiza soporte firmado del convenio realizado con el cliente Margarita Chacón.

Empresa Éxitos, S. A.  
 9na. Calle 3-40 Zona 10  
 Tel. 2420-8033  
 Guatemala

Informe de Visita y Negociación de Clientes Morosos  
 Nombre del Gestor de Cobranza: Jesús Paredes Fecha: 19/Julio/2011

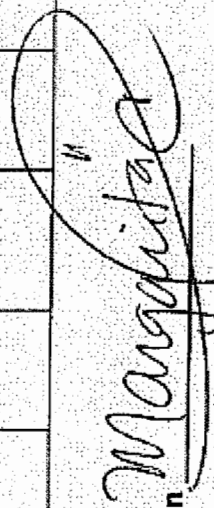
Item	Nombre del Cliente	Importe Deuda Q/.	RESULTADO DE LA VISITA						Observaciones
			Cilienta en Quiebra		Para Acción de Cobranza		Compromiso Ciliente		
			Marca "X"	Q/.	Marca "X"	Q/.	Fecha	Q/.	
1	Margarita Chacón	12,637.00	X	2,527.40	X	10,109.60	31/Agosto/2011	2,527.40	Se negocio el 80% del saldo en 4 cuotas mensuales. Y el 20% es incobrable. Es política de la empresa brindar este % de descuento.
						30/Septiembre/2011	2,527.40		
						31/Octubre/2011	2,527.40		
						30/Noviembre/2011	2,527.40		

Cliente: Margarita Chacón

Gestor: Jesús Paredes

Fecha: 19/07/11

Fecha: 19/07/11

Se adjuntan recibos de los cuatro pagos realizados por el cliente Margarita Chacón.

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) Margarita Chacón, la cantidad de Q2,527.40  
 (Dos mil quinientos veintisiete quetzales con 40/100 centavos). Por concepto de abono /  
 pago a cuenta de Crédito No. 366.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q2,318.60
Intereses	Q139.20
Mora	Q69.60
Saldo Total	Q2,527.40

En la ciudad de Guatemala, a los 31 días de agosto de 2011.

*Margarita Chacón*

Firma

Margarita Chacón

Nombre

7 calle 27-50 zona 6

Dirección

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) Margarita Chacón, la cantidad de Q2,527.40  
 (Dos mil quinientos veintisiete quetzales con 40/100 centavos). Por concepto de abono /  
 pago a cuenta de Crédito No. 366.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q2,318.60
Intereses	Q139.20
Mora	Q69.60
Saldo Total	Q2,527.40

En la ciudad de Guatemala, a los 30 días de septiembre de 2011.

*Margarita Chacón*

Firma

Margarita Chacón

Nombre

7 calle 27-50 zona 6

Dirección

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) Margarita Chacón, la cantidad de Q2,527.40  
(Dos mil quinientos veintisiete quetzales con 40/100 centavos). Por concepto de abono /  
pago a cuenta de Crédito No. 386.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q2,318.60
Intereses	Q139.20
Mora	Q69.60
Saldo Total	Q2,527.40

En la ciudad de Guatemala, a los 31 días de octubre de 2011.

*Margarita Chacón*

Firma

Margarita Chacón  
Nombre

7 calle 27-50 zona 6  
Dirección

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) Margarita Chacón, la cantidad de Q2,527.40  
(Dos mil quinientos veintisiete quetzales con 40/100 centavos). Por concepto de abono /  
pago a cuenta de Crédito No. 386.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q2,318.60
Intereses	Q139.20
Mora	Q69.60
Saldo Total	Q2,527.40

En la ciudad de Guatemala, a los 30 días de noviembre de 2011.

*Margarita Chacón*

Firma

Margarita Chacón  
Nombre

7 calle 27-50 zona 6  
Dirección



**e) Fase IV - Mora de 91 a 120 días**

La fase IV de la cartera pertenece el 8% de los clientes con mora de 91 a 120 días con un monto de Q144,909.00. Con este tipo de clientes se utilizan todas las estrategias que se describen en la mora de 61 a 90 días, la única diferencia es que aquí se maneja un guión de cobranza jurisdiccional y una carta documento que posee valor legal.

Uno de los clientes que sobresalió en esta fase fue José Díaz, por tener un monto adeudado del 7% sobre el total de la cartera en esta fase, en promedio cada cuenta adeuda el 1.3%. Con este cliente y como todos los demás clientes de esta fase o rango de mora se utilizaron las estrategias siguientes:

- Mensajes de voz.
- Llamadas salientes.
- Mensajes de texto.
- Llamadas entrantes.
- Carta con acuse.
- Gestión presencial de visitantes.
- Negociadores oficinas zonales de recuperación.

Así mismo se procedió a realizar el análisis siguiente con este cliente que sobresalió en esta fase de la cartera morosa:

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

<b>CODIGO: 635</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS: José Díaz</b>
	<b>DIRECCION: 15 av. 5-38 zona 10</b>

**1.- ESTADO DE CUENTA (Anexo. Cta.Cte)**

- 1.1.- Deuda Capital.
- 1.2.- Intereses Capital.
- 1.3.- Mora.

Item	Importe Q/.
1	10,144.00
2	609.00
3	406.00
	<b>Q11,159.00</b>

**TOTAL DEUDA Q.:**

**2.- ACCIONES DE COBRANZA**

- 2.1.- Cancelación del servicio
- 2.2.- Levantamiento de solicitud
- 2.3.- Negociaciones

Item	Fecha
1	30/Marzo/2011
2	01/Abril/2011
3	25/Julio/2011

**3.- DEPURACION DE CARTERA**

**3.1.- Cliente Cuenta Cobrable.**

- 3.1.1.- Nombre y Dirección Correcta.
- 3.1.2.- Consumo Facturado Correcto.
- 3.1.3.- Tarifa Correcta.
- 3.1.4.- Tipo de Servicio Correcto.
- 3.1.5.- Existe algún Error.
- 3.1.6.- Con convenio pago.

<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

**3.2.- Cliente Cuenta Incobrable**

- 3.2.1.- Duplicidad de recibos
- 3.2.2.- No Existe la Dirección
- 3.2.3.- Recibo mal Facturado
- 3.2.4.- Incapacidad de pago
- 3.2.5.- Acciones Cobranza Agotadas.
- 3.2.6.- Observaciones: .....

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3.1.7.- Observaciones: Se negoció un descuento del 50% de la deuda, pagando 6 cuotas, y si realizaba el pago en las fechas acordadas, se estaría brindando un descuento adicional por pronto pago del 5%.

**4.- DEFINICION DEL CASO**

- 4.1.- Continuar con Cobranza.
- 4.2.- Refacturar, nueva Liquidación con N/C
- 4.3.- Anulación.
- 4.4.- Quiebra.
- 4.5.- Otros.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Carios Mazarlegos  
Verificado en Campo

Roberto Ramirez  
V\*B\*

Josimar Garcia  
Autorizado por

**Oficina de Abogados Castillo & Lan**  
**6ta. Av. 8-23 Zona 13**  
**Tel. 2243-5687**

Fecha: 04 de julio de 2011

Sr.: José Díaz

Dirección 15 av. 5-38 zona 10

País Guatemala

Estoy recibiendo de la empresa Éxitos, S. A. documentación del Crédito No. 635 a cargo de José Díaz que se encuentra, vencido desde el 27 de marzo de 2011, para gestionar el pago total del mismo, más intereses y otras cargas financieras, por las vías judiciales, si no es cancelado en los próximo 5 días a partir de esta fecha.

Liquidación al día de hoy es la siguiente:

Deuda Capital	Q <u>10,144.00</u>
Intereses	Q <u>609.00</u>
Mora	Q <u>406.00</u>
Saldo Total	Q <u>11,159.00</u>

Apelo a su comprensión sobre los inconvenientes y gastos adicionales que un juicio puede ocasionarles, además las repercusiones que puedan derivarse del mismo. Si cancelan en el plazo ese préstamo y presentan una explicación razonable de la demora, confío en que restituirán su prestigio crediticio ante la institución que represento.

Pendiente de sus noticias, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

Lic. Alexander Castillo

Abogado

Como se detalla anteriormente, a este cliente se le envió una carta a su domicilio, trato de localizarse por teléfono, por mensajes de voz y de texto, gestión presencial y se localizo por medio de sus referencias personales, con este cliente se negocio un descuento del 30% de la deuda, que estaría pagando en 6 cuotas y si realizaba el pago de las cuotas 5 días antes de las fechas acordadas, se estaría brindando un descuento adicional del 5%.

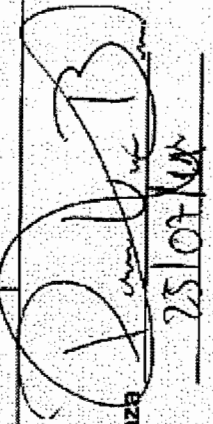
En esta fase se recupero el 15%, que equivale a un monto de Q21,736.00

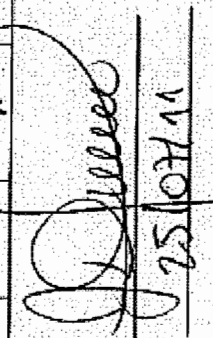
A continuación se visualiza soporte firmado del convenio realizado con el cliente José Díaz.

Empresa Éxitos, S. A.  
 9na. Calle 3-40 Zona 10  
 Tel. 2420-8033  
 Guatemala

Informe de Visita y Negociación de Clientes Morosos

Item	Nombre del Cliente	Importe Deuda Q/.	RESULTADO DE LA VISITA				Fecha: 25/Julio/2011		Observaciones
			Cliente en Quiebra		Para Acción de Cobranza		Compromiso Cliente		
			Marca "X"	Q/.	Marca "X"	Q/.	Fecha	Q/.	
1	José Díaz	11,159.00	X	3347.70	X	7,811.30	31/Julio/2011 31/Agosto/2011 30/Septiembre/2011 31/Octubre/2011 30/Noviembre/2011 31/Diciembre/2011	1,301.88	Se negoció un descuento del 30% de la deuda y el 70% del saldo estaría pagando mensualmente por 6 cuotas. Si realizaba el pago 5 días antes de las fechas acordadas, se brindará un descuento adicional del 5%.

  
 Gestor: Pedro Luis Barraza  
 Fecha: 25/07/11

  
 Cliente: José Díaz  
 Fecha: 25/07/11

Se adjuntan recibos de los seis pagos realizados por el cliente José Díaz.

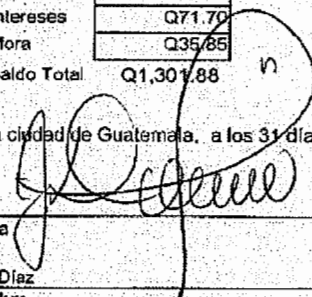
**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) José Díaz, la cantidad de Q1,301.88  
 (Mil trescientos un quetzales con 88/100 centavos). Por concepto de abono / pago a cuenta de Crédito No. 635.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q1,194.33
Intereses	Q71.70
Mora	Q35.85
Saldo Total	Q1,301.88

En la ciudad de Guatemala, a los 31 días de julio de 2011.



Firma \_\_\_\_\_  
 José Díaz  
 Nombre \_\_\_\_\_  
 15 av. 5-38 zona 10  
 Dirección \_\_\_\_\_

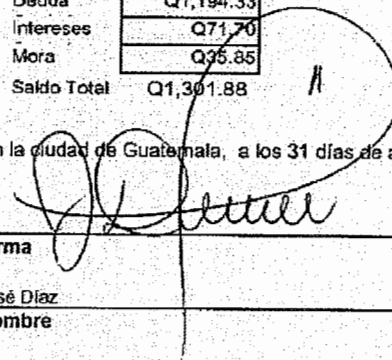
**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) José Díaz, la cantidad de Q1,301.88  
 (Mil trescientos un quetzales con 88/100 centavos). Por concepto de abono / pago a cuenta de Crédito No. 635.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q1,194.33
Intereses	Q71.70
Mora	Q35.85
Saldo Total	Q1,301.88

En la ciudad de Guatemala, a los 31 días de agosto de 2011.



Firma \_\_\_\_\_  
 José Díaz  
 Nombre \_\_\_\_\_  
 15 av. 5-38 zona 10  
 Dirección \_\_\_\_\_

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) José Díaz, la cantidad de Q1,301.88  
 (Mil trecientos un quetzales con 88/100 centavos). Por concepto de abono / pago a cuenta  
 de Crédito No. 635.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q1,194.33
Intereses	Q71.70
Mora	Q35.85
Saldo Total	Q1,301.88

En la ciudad de Guatemala, a los 30 días de septiembre de 2011.

Firma

José Díaz

Nombre

15 av. 5-38 zona 10

Dirección

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) José Díaz, la cantidad de Q1,301.88  
 (Mil trecientos un quetzales con 88/100 centavos). Por concepto de abono / pago a cuenta  
 de Crédito No. 635.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q1,194.33
Intereses	Q71.70
Mora	Q35.85
Saldo Total	Q1,301.88

En la ciudad de Guatemala, a los 31 días de octubre de 2011.

Firma

José Díaz

Nombre

15 av. 5-38 zona 10

Dirección

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) José Díaz la cantidad de Q1,301.88

(Mil trecientos un quetzales con 88/100 centavos). Por concepto de abono / pago a cuenta de Crédito No. 635.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q1,194.33
Intereses	Q71.70
Mora	Q35.85
Saldo Total	Q1,301.88

En la ciudad de Guatemala, a los 30 días de noviembre de 2011.

Firma

José Díaz

Nombre

15 av. 5-38 zona 10

Dirección

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

RECIBÍ del Sr(a) José Díaz la cantidad de Q1,301.88

(Mil trecientos un quetzales con 88/100 centavos). Por concepto de abono / pago a cuenta de Crédito No. 635.

El pago de la deuda corresponde a lo siguiente, siendo la primera cuota:

Deuda	Q1,194.33
Intereses	Q71.70
Mora	Q35.85
Saldo Total	Q1,301.88

En la ciudad de Guatemala, a los 31 días de diciembre de 2011.

Firma

José Díaz

Nombre

15 av. 5-38 zona 10

Dirección



**f) Fase V - Mora de 121 días a más**

Con los clientes de mora mayor a 121 días, las empresas gestionan y llevan a cabo el cobro a un proceso por vía civil.

La cartera afectada con los clientes en mora mayor a 121 días es el 5% con un monto de Q96,606.00; por lo que aplicaron las estrategias a continuación detalladas:

- Llamadas salientes.
- Llamadas entrantes.
- Carta documento (Prueba ante un litigio judicial).
- Gestión presencial de visitantes.

Uno de los clientes que sobresalió en esta fase fue Marcos Vargas, por tener un monto adeudado del 6% sobre el total de la cartera en esta fase, en promedio cada cuenta adeudada el 2%.

Por consiguiente se procedió a realizar el análisis siguiente con este cliente y se aplicó las estrategias estipuladas líneas arriba.

**Empresa Éxitos, S. A.**  
**9na. Calle 3-40 Zona 10**  
**Tel. 2420-8033**  
**Guatemala**

<b>CODIGO: 575</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS: Marcos Vargas</b>
	<b>DIRECCION: 1era. Calle 14-88 zona 7</b>

**1.- ESTADO DE CUENTA (Anexo. Cta.Cte)**

- 1.1.- Deuda Capital.  
 1.2.- Intereses Capital.  
 1.3.- Mora.

TOTAL DEUDA Q.:

Item	Importe Q/.
1	7,728.00
2	1,160.00
3	772.00
	<b>Q9,560.00</b>

**2.- ACCIONES DE COBRANZA**

- 2.1.- Cancelación del servicio  
 2.2.- Levantamiento de solicitud  
 2.3.- Negociaciones  
 2.4.- Proceso Legal

Item	Fecha
1	02/Marzo/2011
2	03/Marzo/2011
3	.....
4	14/Julio/2011

**3.- DEPURACION DE CARTERA****3.1.- Cliente Cuenta Cobrable.**

- 3.1.1.- Nombre y Dirección Correcta.   
 3.1.2.- Consumo Facturado Correcto.   
 3.1.3.- Tarifa Correcta.   
 3.1.4.- Tipo de Servicio Correcto.   
 3.1.5.- Existe algún Error.   
 3.1.6.- Con convenio pago.   
 3.1.7.- Observaciones: .....

**3.2.- Cliente Cuenta Incobrable**

- 3.2.1.- Duplicidad de recibos   
 3.2.2.- No Existe la Dirección   
 3.2.3.- Recibo mal Facturado   
 3.2.4.- Incapacidad de pago   
 3.2.5.- Acciones Cobranza Agotadas.   
 3.2.6.- Observaciones: .....

**4.- DEFINICION DEL CASO**

- 4.1.- Continuar con Cobranza.   
 4.2.- Refacturar, nueva Liquidación con N/C   
 4.3.- Anulación.   
 4.4.- Quiebra.   
 4.5.- Otros.

Carlos Mazariagos  
 Verificado en Campo

Roberto Ramirez  
 V°B°

Josimar Garcia  
 Autorizado por

Con este cliente se utilizó como último medio, trasladando el expediente a la oficina de abogados, ya que el gestor de cobros hizo la labor de localización por teléfono, por mensajes de voz y de texto, gestión presencial, pero cuando se pudo localizar por medio de una visita a su domicilio, evadió la responsabilidad de realizar el pago, a pesar de que se manejaron diferentes negociaciones, utilizando el último recurso con un descuento del 60% del saldo total, así mismo, se le hizo énfasis de lo afectado que iba ser su record crediticio, pero no se pudo llegar nunca a ningún acuerdo para realizar el pago, por no tener trabajo desde hace 6 meses, por lo que la cuenta se volvió incobrable.


Se recupero Q7,728.00 que corresponde el 8% de la cartera en esta fase.

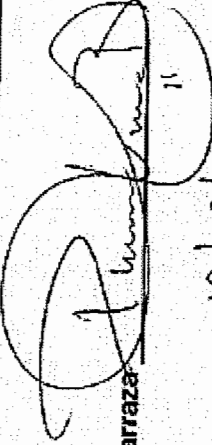
A continuación se visualiza soporte firmado de la visita realizada al cliente Marcos Vargas, en el cual no se llegó a ningún acuerdo.

Empresa Éxitos, S. A.  
 9na. Calle 3-40 Zona 10  
 Tel. 2420-8033  
 Guatemala

Informe de Visita y Negociación de Clientes Morosos

Item	Nombre del Cliente	Importe Deuda Q/.	RESULTADO DE LA VISITA				Fecha: 10/Julio/2011	Observaciones		
			Cliente en Quiebra		Para Acción de Cobranza				Compromiso Cliente	
			Marca "X"	Q/.	Marca "X"	Q/.			Fecha	Q/.
1	Marcos Vargas	9,120.00	X	9,120.00				No se llevo a ningún acuerdo con el cliente por no tener trabajo, por consiguiente la cuenta es incobrable.		

Cliente: Marcos Vargas   
 Fecha: 10/07/11

Gestor: Pedro Luis Barraza   
 Fecha: 10/07/11

#### **4.9 Informe final**

Según al convenio suscrito con la empresa Éxitos, S. A., hemos revisado y gestionado el rubro de las Cuentas por Cobrar a partir de la fase preventiva hasta la mora mayor de 121 días, el cual comprende el periodo del 01 de enero hasta el 30 de junio del 2011.

Al gestionar y analizar la información que se presentó en el Balance General inicialmente, en el rubro sobre el cual está sustentado el presente estudio en específico, se puede observar en el renglón principal de Cuentas por Cobrar, presento un saldo al 30 de junio de 2011 por la suma de Q1,932,122, constituyendo el 32.07% del total del activo y es la razón del presente trabajo, se analizo la cartera de Cuentas por Cobrar de la empresa, por lo que se hizo necesario hacer un estudio exhaustivo sobre la situación de la misma para determinar el grado de morosidad existente y se aplicó las diferentes estrategias para recuperar el máximo porcentaje de las cuentas morosas y se recupero en este rubro Q1,420,593, que representa el 74% del total de las cuentas morosas.

A continuación se presenta el cuadro No. 2 de las Cuentas por Cobrar depurada por mora, detallando el porcentaje y monto recuperado en cada fase, como el costo que implico tercerizar a una empresa de servicios de Teleatención la gestión de Cobranza, que consistió en un total de Q109,532.00 (Sin IVA) por el servicio prestado, que corresponde el 7.7% del monto total recuperado de la cartera.

**Éxitos, S. A.****Cartera de Cuentas por Cobrar Depurada****Cifras Expresadas en Quetzales****Cuadro No. 2**

<b>Período</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>% Recuperado</b>	<b>Recuperación en Q</b>	<b>Saldo Final</b>	<b>Comisión a pagar</b>
Al día	386,424	100%	386,424	0	11,593
De 01 a 30 días	724,546	88%	637,600	86,945	51,008
De 31 a 60 días	386,424	70%	270,497	115,927	27,050
De 61 a 90 días	193,212	50%	96,606	96,606	13,525
De 91 a 120 días	144,909	15%	21,736	123,173	4,347
Más de 121 días	Q96,606	8%	7,728	88,878	2,009
<b>Totales</b>	<b>1,932,122.00</b>	<b>74%</b>	<b>1,420,593.00</b>	<b>511,529.00</b>	<b>109,532.00</b>

Se puede observar en el cuadro anterior, la situación que prevalecía en el renglón de Cuentas por Cobrar del período 2011, impactando la situación financiera en forma considerable.

Como valor agregado, y para tomar en cuenta por su empresa, detallamos a continuación algunos procedimientos que permitirían disminuir la mora de la cartera de la empresa Éxitos S, A.:

- Revisar las políticas de créditos, el cual permita ejercer alguna presión a los clientes para que actualicen sus saldos atrasados.
- Seguimiento y procedimiento del control interno.
- Considerar la experiencia personal de los empleados responsables de esta área.
- Contratar a una persona dedicada a este rubro, para que ejecute la labor de seguimiento y requiera el pago de los saldos en mora a los clientes.

Presentamos a continuación el saldo final, ya con el monto depurado de las Cuentas por Cobrar de Q422,652.00, constituyendo el 6.37% del total del activo, comparado con el saldo inicial que representaba el 32.07%, la diferencia con el saldo final, Q88,878.00; se traslada a cuentas incobrables por encontrarse en la fase de mora mayor a 121 días, según se puede apreciar a continuación, en el cuadro No. 3.

## Éxitos, S. A.

## Balance General Comparativo

Al 30 de Junio de 2011 y 31 de Julio de 2011

(Cifras Expresadas en Quetzales)

Cuadro No. 3

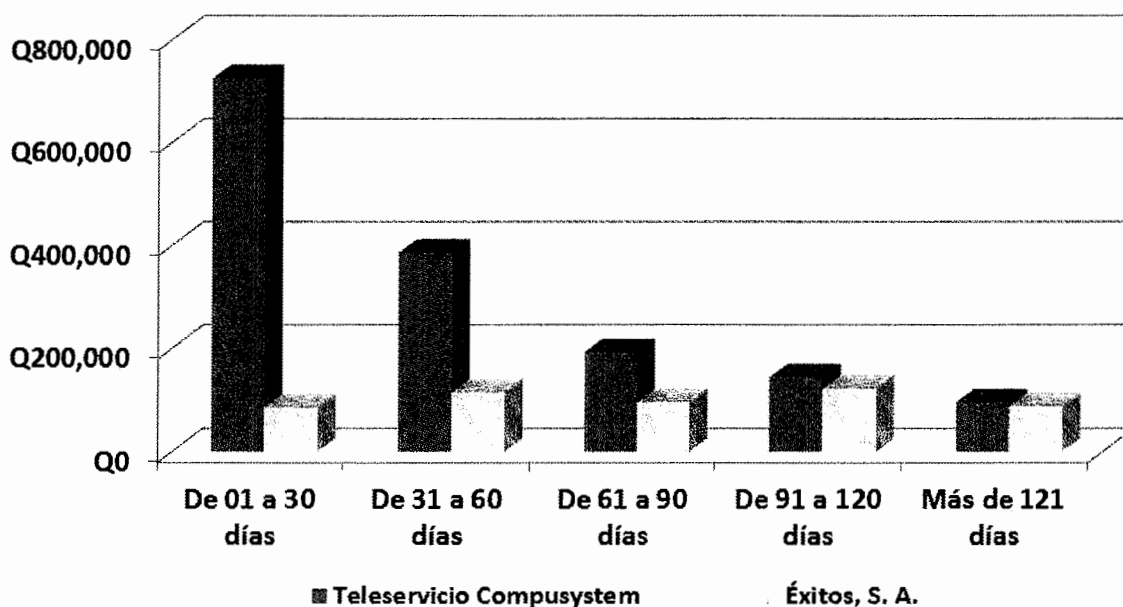
CONCEPTO	30-JUNIO-2011	31-JULIO-2011
<b>ACTIVO</b>		
<b>No Corriente</b>		
Mejoras a propiedad arrendada e instalaciones	1,065,516	1,598,274
Mobiliario y Equipo	794,113	833,819
(-) Depreciación Acumulada	(471,182)	(494,741)
Equipo de Computación	998,799	1,048,739
(-) Depreciación Acumulada	(635,533)	(667,310)
Documentos por Cobrar a Largo Plazo		9,298
<b>Total activo no corriente</b>	<b>1,751,713</b>	<b>2,328,079</b>
<b>Corriente</b>		
Caja y Bancos	1,321,377	2,814,684
Inventarios	1,023,044	971,892
Cuentas por cobrar	1,932,122	422,652
(-) Reserva para cuentas incobrables	(57,964)	(146,842)
Documentos por Cobrar a Corto Plazo		185,749
Gastos pagados por anticipado	55,005	57,755
<b>Total activo corriente</b>	<b>4,273,584</b>	<b>4,305,890</b>
<b>Total activo</b>	<b>6,025,297</b>	<b>6,633,969</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>No Corriente</b>		
Cuentas por Pagar a Largo Plazo	765,245	734,635
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>765,245</b>	<b>734,635</b>
<b>Corriente</b>		
Cuentas por pagar	364,700	346,465
Gastos acumulados por pagar	466,035	442,733
ISR por pagar	507,485	532,859
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,338,220</b>	<b>1,322,058</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>2,103,465</b>	<b>2,056,693</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital Social	1,518,233	1,518,233
Resultados acumulados	2,403,599	3,059,043
<b>Total patrimonio</b>	<b>3,921,832</b>	<b>4,577,276</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>6,025,297</b>	<b>6,633,969</b>



Por el incremento considerado del saldo de las Cuentas por Cobrar al 30 de junio de 2011, se tercerizó la gestión de la cartera a la empresa de Teleatención, por su experiencia en el mercado, seguimiento y aplicación de diferentes estrategias como tecnología en la recuperación de las cuentas morosas de la empresa Éxitos, S. A.

Se presenta a continuación en la gráfica No. 1 un comparativo de saldos de la cartera de Cuentas por Cobrar, donde se observa la variación de la recuperación, cuando la gestionaba directamente la empresa comparada con la empresa que gestiona actualmente la cartera, por la cual se tercerizo, donde esta última presenta una gestión mayor efectiva y eficiente, obteniendo mejores resultados en la recuperación de la cartera de Cuentas por Cobrar, disminuyendo el monto total de la cartera y depurando a los clientes morosos.

**Gráfica No. 1**  
**Comparativo saldos Cartera Morosa**  
**Gestión Éxitos, S. A. - Teleservicio**



Un aspecto que caracteriza las Cuentas por Cobrar es el hecho de que el cobro del bien o servicio este diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con sumo cuidado debido a la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendiente de cobro deriva el incremento de los riesgos para la empresa, desencadenando diversos resultados financieros como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente.

En cuanto a los efectos financieros y como resultado de la facilidad crediticia, el ciclo financiero que cumple el activo circulante es más largo, por lo que se requiere un empleo de mayor capital de trabajo bruto y neto, retrasando el ciclo de exigibilidad del pasivo circulante, obteniendo mayores plazos de los proveedores y en ocasiones, haciendo uso del financiamiento externo.

En base a lo planteado, se desprende la importancia de tercerizar la cobranza de este importante rubro, pues con frecuencia representa la mayor y más consistente fuente de entradas de efectivo de una empresa; por lo cual, es indispensable llevar un correcto seguimiento al cobro de los mismos, en vista de que en la mayoría de los casos, la capacidad de la empresa para generar el efectivo necesario que le permita desarrollar sus operaciones diarias, depende en gran medida del valor, de la recuperación y fechas de vencimiento de sus Cuentas por Cobrar. De ahí lo esencial del establecimiento y cumplimiento de controles que aseguren una adecuada administración de las Cuentas por Cobrar, que brinden las empresas de teleatención, de manera que así la organización pueda disponer de la liquidez necesaria para cumplir sus compromisos a corto plazo sin que se vea afectada la solvencia y capacidad de pago, soportándose en una eficiente y oportuna gestión de crédito y cobranza.

A continuación se presenta la factura de los servicios prestados a la empresa Éxitos, S. A. por la gestión de Cobranza realizada por la empresa Teleservicio Compusystem, S. A.

FACTURA		Teleservicio Compusystem, S. A.			
Número: 815		1ra. Calle 3-15, Zona 10			
Fecha: 05 de agosto del 2011		Guatemala			
		NIT: 1520347-0			
Cliente: Éxitos, S. A. Domicilio: 3era. Av. 6-10, Zona 14 Ciudad: Guatemala N.I.T.: 4356012-K		Comentarios			
Código	Descripción	Precio Un.	Subtotal	% IVA	Total con IVA
45	Prestación de servicios de Cobranza en los siguientes rangos:				
	<b>Rango Cartera - Monto Recuperado</b>				
	Al día (Preventiva) - Q386,424	3%	Q11,592.73	Q1,391.13	Q12,983.86
	De 01 a 30 días - Q637,600	8%	Q51,008.02	Q6,120.96	Q57,128.98
	De 31 a 60 días - Q270,497	10%	Q27,049.71	Q3,245.96	Q30,295.67
	De 61 a 90 días - Q 96,606	14%	Q13,524.85	Q1,622.98	Q15,147.84
	De 91 a 120 días - Q 21,736	20%	Q4,347.27	Q521.67	Q4,868.95
	Más de 121 días - Q 7,728	26%	Q2,009.41	Q241.13	Q2,250.54
<b>Forma de pago</b>		<b>Subtotal</b>		Q109,532.00	
		<b>Descuento</b>		Q0.00	
		<b>Base Imponible</b>		Q109,532.00	
		<b>I.V.A.</b>		12.00%	
Transferencia Banco Industrial Cuenta Bancaria No. 3889489-90-123		Q13,143.84		Q13,143.84	
		<b>Recargo Equivalencia</b>		Q0.00	
<b>TOTAL FACTURA</b>				<b>Q122,675.84</b>	

## CONCLUSIONES

1. El rubro de las Cuentas por Cobrar en las empresas es muy sensible, por lo cual debe utilizarse diferentes procedimientos para disminuir la mora de la cartera. Es importante contar con procedimientos de control interno en la gestión de la cobranza, para disminuir los riesgos de la empresa lo que se traduce en diversos y mejores resultados financieros, como mayores gastos de cobranza.
2. En muchas empresas parte de las funciones del Área de Cobros aún son controladas en forma manual, esto no permite tener un control integral de las operaciones realizadas sobre la cartera morosa gestionada.
3. Actualmente se tiene la modalidad de telecobro, por medio de las empresas de teleatención, que permiten efficientizar el proceso de recuperación. La importancia de tercerizar la cobranza de este importante rubro, con frecuencia representa la mayor y más consistente fuente de entradas de efectivo de una empresa.
4. La falta de un profesional especializado, hacen que incremente la cartera de Cuentas por Cobrar, por el desconocimiento de las variables necesarias para elaborar una estrategia que proyecte los objetivos de la empresa a corto o mediano plazo.

## RECOMENDACIONES

1. Actualizar las diferentes estrategias de negociación y/o recuperación aplicadas en la gestión, para tener una recuperación más eficiente y efectiva de la cartera morosa, tomando en cuenta la situación financiera del país, para estar acorde a los cambios del entorno del mercado que permitan disminuir la cartera de Cuentas por Cobrar.
2. Es necesario Sistematizar el Área de Cobros permitiendo hacer eficiente el proceso de recuperación, mejorando la efectividad de los procedimientos que se utilizan en el Área de Cobros, puesto que al no estar actualizados en forma oportuna, generan un crecimiento en las pérdidas por cuentas incobrables, como deficiencias en los controles del monto y de los costos de la mantención de cuentas atrasadas de los clientes, por no darles el seguimiento correspondiente.
3. Realizar el cobro por medio de las empresas de teleatención, permiten incrementar la recuperación de la cartera utilizando estrategias innovadoras y tecnología de punta. Así mismo revisar y definir nuevas metas de forma bimensual.
4. Contar con un profesional Contador Público y Auditor especializado en el Área de Cobros, para así buscar procedimientos que permitan disminuir la cartera de clientes morosos.
5. Cumplir el porcentaje que por ley deben aplicar al rubro de Cuentas por Cobrar para la creación de la Reserva Legal de Cuentas Incobrables.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. **BARFIELD, JESSE T., KINNEY, MICHAEL. R.**, Administración Financiera, Thomson Learning Ibero, Bussiness/Economics/Finance, México, 2006, 706 p.
2. **BRAD CLEVELAND Y JULIA MAYBEN**, Administración de Centros de Llamadas a toda Marcha, Publicado por Call Center Press, Primera Edición, USA, 1999, 279 p.
3. **CHIAVENATO, IDALBERTO**, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana Editores de S. A. de C. V., México, 2004, 562 p.
4. Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70.
5. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92.
6. **DAVIS, GORDON B. Y OLSON, MARGRETHE H**, Sistemas de información gerencial, Editorial McGraw-Hill, México, 1994, 718 p.
7. **DUBRIN, ANDREW, J., THOMSON**, Fundamentos de Administración Financiera, 10ma. Edición, Brighman, Eugene, México, 2005, 831p.
8. **DUHALT KRAUSS, MIGUEL**, Los Manuales de Procedimientos, Fondo Editorial FCA- UNAM (2da. Reimpresión), México, 2000, 235 p.
9. **FUENTE VILLASEÑOR, EMILIO**, Elementos de Administración de Crédito y Cobranza, Editorial Trillas, México, D. F. 1995, 458 p.

10. **HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, SERGIO**, Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa, Origen, Evolución y Vanguardia, McGraw-Hill Interamericana, México, 2006, 464 p.
11. **LAWRENCE, S MYERS**, Administración Financiera, Editorial Madrid, España, 1994, 840 p.
12. **LÁZARO, VÍCTOR**, Sistemas y procedimientos, Editorial Diana, México, 1989, 567 p.
13. **MARISCAL ANDRADE, MERCEDES ELENA**, Auditoría, Teoría y Práctica, Décima Edición actualizada 2006, Librerías Artemis Edinter, S. A., México, 2006, 204 p.
14. **ORELLANA, ELVIA**, Colección Textos Administrativos No. 2, Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1996, Tercera Edición, 143 p.
15. **R.P. ETTINGER, D. E. GOLIEB**, Créditos y Cobranzas, 5ta. Edición, México, 2003. 245 p.
16. **REYES PONCE, AGUSTÍN**, Administración de Empresas, Editorial Limusa, -S. A. de C. V., México, 1996, 480 p.
17. **RODAS DE LÓPEZ, IRIS C., RODAS SANTIZO, GLADYS**, Organización de Empresas, Zantmaró Ediciones, S. A., Tercera Edición, Guatemala, 2006, 148 p.
18. **WESTON, FRED & THOMAS E. COPELANDO**, Finanzas en Administración, McGraw-Hill, Novena Edición, México, 1995, 638 p.

**WEBGRAFÍA**

19. [www.definición.org/cartera-de-crédito.htm](http://www.definición.org/cartera-de-crédito.htm)
20. [www.monografias.com/trabajos14/pagoscobranzas/pagosconbranzas.htm](http://www.monografias.com/trabajos14/pagoscobranzas/pagosconbranzas.htm)
21. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/aspanalisiscreditos.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/aspanalisiscreditos.htm)
22. [www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml)
23. <http://organizacionymetodos.pbworks.com/f/12p+diagram+de+recorrido+y+diag+Hilo.pdf>
24. [www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml)